
BACHELORARBEIT

Luca Manuel Kraus

**Nachwuchsförderung und
Kommerzialisierung am Bei-
spiel des TSV 1860 München**

2014

BACHELORARBEIT

Nachwuchsförderung und Kommerzialisierung am Bei- spiel des TSV 1860 München

Autor:
Luca Kraus

Studiengang:
Angewandte Medien

Seminargruppe:
AM11wJ1-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. Volker Kreyher

Zweitprüfer:
Dr. Heinz-Ludwig Nöllenburg

BACHELOR THESIS

Promotion of young talents and commercialization based on the example of the TSV 1860 Munich

author:
Luca Kraus

course of studies:
Applied Media

seminar group:
AM11wJ1-B

first examiner:
Prof. Dr. Volker Kreyher

second examiner:
Dr. Heinz-Ludwig Nöllenburg

Bibliografische Angaben

Kraus, Luca:

Nachwuchsförderung und Kommerzialisierung am Beispiel des TSV 1860 München

Promotion of young talents and commercialization based on the example of TSV 1860 Munich

53 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2014

Abstract

In Zeiten der Kommerzialisierung und Professionalisierung des Fußballs hat die Nachwuchsförderung in der langfristigen Ausrichtung der Lizenzvereine einen hohen Stellenwert eingenommen. Diese Bachelorarbeit nimmt Bezug auf diese Entwicklung und beschreibt die Jugendarbeit im deutschen Profifußball. Am Beispiel des TSV 1860 München wird eine erfolgreiche Nachwuchsförderung vorgestellt. Aus einer Expertenbefragung resultieren Handlungsempfehlungen die den Lizenzvereinen aufzeigen, worauf sie bei ihrer Jugendarbeit achten sollten und wie sie ihre selbst ausgebildeten Talente an den Verein binden können.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis und Tabellenverzeichnis	VI
1 Problemstellung	1
2 Entwicklung des deutschen Profifußballs.....	3
2.1 Kommerzialisierung.....	3
2.1.1 Anfänge der Kommerzialisierung	3
2.1.2 Entwicklung der Fernsehgelder	5
2.1.3 Kirch-Pleite	6
2.1.4 Kritik.....	8
2.2 Professionalisierung.....	10
2.2.1 Entscheidungsfelder und Vermarktung	12
2.2.2 Einnahmequellen	13
3 Nachwuchsförderung im deutschen Profifußball	18
3.1 Rolle der Bundesligavereine	19
3.1.1 Scouting.....	20
3.1.2 Sportliche Förderung.....	24
3.1.3 Schulische und persönliche Förderung	28
3.1.4 Ziele und Übergang in den Aktivenbereich.....	29
3.2 Rolle des Deutschen Fußball-Bundes	31
3.2.1 Konzept und Zielsetzung.....	31
3.2.2 Die Reform.....	32
3.3 Notwendige Eigenschaften eines Spielers	34
3.4 Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der Vereine.....	36
4 Jugendarbeit beim TSV 1860 München	39
4.1 Struktur	40
4.2 Konzept.....	41
4.3 Standortvorteil München	42
5 Expertenbefragung	44
6 Handlungsempfehlungen	52
Literaturverzeichnis	VII
Anlagen.....	XVI
Eigenständigkeitserklärung	XXII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Themenübersicht	1
Abbildung 2: Entwicklung der Fernsehgelder	5
Abbildung 3: Umsatz- und Gehaltsentwicklung der Bundesligavereine	9
Abbildung 4: Einnahmen der Bundesligavereine	14
Abbildung 5: Investitionen in die Nachwuchsleistungszentren	19
Abbildung 6: Eintrittsalter ins Nachwuchsleistungszentrum	21
Abbildung 7: Der Relativalterseffekt in der Bundesliga	23
Abbildung 8: Ausbildungsstufen im Fußball	25
Abbildung 9: Talentförderprogramm des DFB	33
Abbildung 10: Handlungsempfehlungen	52

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Aussagen der Expertenbefragung I	44
Tabelle 2: Aussagen der Expertenbefragung II	46
Tabelle 3: Aussagen der Expertenbefragung III	49

1 Problemstellung

Kommerzialisierung

- Die Geldmengen steigen
- Folgen für den Fußball

Professionalisierung

- Neue Finanzierungsmöglichkeiten
- Zusammenhang und Planbarkeit von wirtschaftlichem und sportlichem Erfolg
- Vermarktung und Einnahmequellen

Nachwuchsförderung im deutschen Profifußball

- Stellenwert der Jugendarbeit nimmt zu
- Impulse zum Thema Scouting
- Faktoren der täglichen und ganzheitlichen Förderung
- Einfluss des Deutschen Fußball-Bundes
- Kombination von Talent und Charakter
- Voraussetzungen und Chancen einer guten Jugendarbeit

Jugendarbeit beim TSV 1860 München

- Finanzielle Probleme führen zum Verkauf der Talente
- Struktur und Konzept des Nachwuchsleistungszentrums
- München als Standortvorteil

Expertenbefragung

- Nur wer fußballerische Qualität mit Wille vereint, wird Profi
- Die hohen Anforderungen meistern nur Wenige
- Eine gute Jugendarbeit zeichnen viele Faktoren aus
- Lob für die Nachwuchsförderung des TSV 1860 München
- Stimmen Perspektive und Wertschätzung, bleibt der Spieler
- Abgänge gehören zum Geschäft

Handlungsempfehlungen

Abbildung 1: Themenübersicht, Quelle: Eigene Darstellung

Mario Götze, Julian Draxler und Bernd Leno oder die neue Generation um Max Meyer, Timo Werner und Julian Brandt – die deutschen Profivereine bringen immer wieder vielversprechende Talente hervor. Die Jugend ist ‚in‘, die Nachwuchshoffnungen sind immer besser ausgebildet und finden deshalb immer öfter den Weg in die Bundesliga. Diese Arbeit gibt eine Antwort auf die Gründe für diese Entwicklung und erklärt, auf was es bei einer guten Jugendarbeit ankommt.

Bis sich die Spieler in der Bundesliga etablieren, müssen sie einen langen und steinigen Weg in den Nachwuchsleistungszentren der Lizenzvereine durchlaufen. Einige Jugendliche werden dabei aufgrund mehrfach schlechter Leistungen oder Disziplinsigkeiten aussortiert oder scheitern am Übergang in den Profibereich. Um das zu verhindern und die Ausbildung so effizient wie möglich zu gestalten, gilt es auf bestimmte Eigenschaften der Spieler zu achten und diese zu fördern. Außerdem müssen beim problematischen Übergang in die Bundesliga einige Faktoren berücksichtigt werden. In dieser Arbeit wird dargestellt, welche Eigenschaften ein Spieler für den Durchbruch zum Profi braucht und wie ein Klub seine Eigengewächse möglichst lange an den Verein binden kann. Da zu diesem Thema keine Fachliteratur ausfindig gemacht werden konnte und Vereine immer wieder die Verluste ihrer besten Spieler beklagen, erweist sich diese Arbeit als besonders relevant.

Auch der TSV 1860 München zählt zu den Klubs, die regelmäßig Bundesligaspieler ausbilden und eine der besten Nachwuchsförderungen in Deutschland betreiben. Unter anderem trugen die heutigen deutschen Nationalspieler Sven und Lars Bender und Kevin Volland bereits in jungen Jahren den Löwen auf der Brust. Da diese Talente den Klub bereits früh verließen, profitierte 1860 München nur kurz von diesen Spielern. Damit stehen die ‚Löwen‘ nicht allein, sie stehen vielmehr sinnbildlich für viele Ausbildungsvereine in Deutschland. Diese müssen immer wieder ihre besten Spieler verkaufen, da sie mit finanziell und sportlich besser aufgestellten Klubs nicht mithalten können. Der Einstieg des jordanischen Investors Hasan Ismaik und die angestrebte Rückkehr in die Bundesliga könnten an diesen Verhältnissen in Zukunft etwas ändern. Aus diesen Gründen eignet sich 1860 München ideal, um die Probleme eines Ausbildungsvereins beispielhaft darstellen zu können.

In Kapitel 2 wird zunächst Auskunft über die Kommerzialisierung und Professionalisierung des Fußballs gegeben. In Kapitel 3 wird die Nachwuchsförderung im deutschen Profifußball beschrieben. Die Nachwuchsarbeit des TSV 1860 München wird in Kapitel 4 dargestellt. Anhand von Expertenbefragungen werden in Kapitel 5 Antworten auf elementare Fragen der Nachwuchsförderung gegeben. Am Schluss stehen Handlungsempfehlungen, die eine erfolgreiche Nachwuchsförderung und die Integration der Eigengewächse in die Profimannschaft begünstigen.

2 Entwicklung des deutschen Profifußballs

Die Bundesliga ist seit ihrer Gründung zur Saison 1963 die höchste Spielklasse im deutschen Fußball. Sie gehört zu den besten Fußball-Ligen der Welt und steht derzeit auf Platz drei der Fünfjahreswertung der Europäischen Fußball Union (UEFA) [vgl. UEFA online 2014]. Zum 1. Juli 2001 hat der DFB die Organisation des Spielbetriebs, der Vermarktung und der Lizenzierung in die Hände seiner Tochter Deutsche Fußball Liga (DFL) übergeben.

Im nachfolgenden Kapitel werden kurz die wichtigsten Informationen zur Bundesliga genannt. Im Anschluss wird mit besonderem Augenmerk auf die Kommerzialisierung und die Professionalisierung Bezug auf ihre Geschichte und ihre Entwicklung genommen.

2.1 Kommerzialisierung

Fußballprofis verdienen heutzutage in der Größenordnung von Managern großer Wirtschaftsunternehmen. Allein die Gehälter der besten Spieler der Welt gehen über die zweistellige Millionengrenze hinaus. Hinzu kommen Prämien, Werbeeinnahmen und weitere Einkünfte. Die Ablösesummen gehen heute teilweise auf die 100-Millionen-Euro-Grenze zu. Die Umsätze der Vereine und Verbände haben sich ebenfalls vervielfacht. Diese rasante Entwicklung ermöglichte die Kommerzialisierung, die mit der Gründung der Bundesliga ihren Anfang hatte.

2.1.1 Anfänge der Kommerzialisierung

In den Startzeiten der Bundesliga waren die Erlöse aus den Ticketverkäufen der Heimspiele die Haupteinnahmequelle der Vereine [vgl. Steinbrecher 2014, 2]. Die Medienlandschaft war zu diesem Zeitpunkt kaum ausgeprägt, da es noch keine privaten Sender gab, und die öffentlich-rechtlichen Programme im Vergleich zu heute weniger Interesse an der Bundesliga zeigten. Das unternehmerische Denken war noch nicht in der heutigen Form vorhanden.

Der erste Ansatz von Kommerzialisierung in Deutschland war die Bandenwerbung, die wenige Jahre nach der Gründung der Bundesliga in den Stadien Einzug hielt. Darüber hinaus etablierte sich die Werbung für Produkte oder Dienstleistungen verschiedener Unternehmen mit Fußballern. Die Gehaltsobergrenze eines Lizenzspielers inklusive Prämien wurde mit Gründung der Bundesliga auf 1200 Deutsche Mark pro Monat fest-

gelegt. Durch diese Obergrenze kam es dazu, dass beispielsweise Gerd Müller 1965 noch halbtags einer Arbeit nachging. [vgl. Kracht 2014] 1972 erklärte der DFB auf Druck der Vereine die Gehaltsobergrenze für nichtig. Das führte zu einem Bieterwettbewerb unter den Vereinen und damit zu enormen Ausgabensteigerungen.

Um in diesem Wettbewerb bestehen zu können, kamen die Vereine auf neue Strategien, um die Einnahmen zu erhöhen. 1967 musste der finanziell gebeutelte Verein Wormatia Worms seine Trikotwerbung für den Maschinenbaukonzern Caterpillar auf Druck des DFB einstellen. Eintracht Braunschweig fasste diese Idee 1973 wieder auf und lief mit dem Logo und dem Schriftzug der Spirituose Jägermeister auf der Brust auf. Es folgte ein Rechtsstreit mit dem DFB, der bis dahin Werbung untersagt hatte, um die geplante Umbenennung des Vereins in Jägermeister Braunschweig. Um das Werbeverbot zu umgehen, änderte Eintracht Braunschweig das bisherige Klubwappen in das Jägermeister-Logo. Die Umbenennung des Vereins in Jägermeister Braunschweig verbot der Verband, obwohl Bayer Leverkusen schon zuvor seit Jahren für den gleichnamigen Chemiekonzern geworben hatte. Für Jägermeister bedeutete die dauerhafte Medienpräsenz eine Steigerung der eigenen Bekanntheit. [vgl. Kläsgen 2010]

Seit diesem Ereignis ist die Trikotwerbung in der Bundesliga üblich. Die finanzielle Unterstützung durch Sponsoren beschränkte sich zu Beginn auf Firmen mit lokalem Bezug zum jeweiligen Verein. Mit der Zeit erkannten auch große Unternehmen die Werbewirkung des Fußballs, sodass schon wenige Jahre später internationale Sponsoringaktivitäten festgestellt werden konnten. Heute hat diese Entwicklung ihren Höchststand erreicht. So warb die Fluggesellschaft Emirates aus den Vereinigten Arabischen Emiraten in der abgelaufenen Saison auf den Trikots von fünf verschiedenen international bekannten Vereinen: Real Madrid, FC Arsenal, AC Mailand, Paris St. Germain und Hamburger SV.

Große Fortschritte machte die Kommerzialisierung in den 90er-Jahren, als die Clubs die wirtschaftliche Seite des Sports zunehmend entdeckten. Sie begannen ihre Logos schützen zu lassen und versuchten mithilfe von neu gegründeten Sportmarketing-Agenturen, ihre Vermarktungsstrategien zu optimieren, den Markenaufbau zu forcieren und somit ihre Umsätze in die Höhe schießen zu lassen. Manche Vereine veräußerten die Namensrechte an ihren Spielstätten, um an schnelles Kapital zu kommen. Die Klubs realisierten die Möglichkeit, aus ihrem Wert Profit zu schöpfen, setzten das konsequent um und diversifizierten ihre Erlösquellen [vgl. Zehle 2005, 21]. Durch diese Maßnahmen sowie die steigenden TV-Erlöse vervielfachten sich die Gesamteinnahmen der Bundesligavereine pro Saison zwischen 1963 und 1999 um mehr als das Elfache: 1963 lagen sie bei rund 22 Millionen Mark, 1999 bei knapp 240 Millionen Mark [vgl. Kracht 2014]. Bis heute sind die Zahlen noch weiter gestiegen. Auf seiner Jahres-

hauptversammlung 2013 verkündete der FC Bayern einen Jahresumsatz von 432,8 Millionen Euro [vgl. FC Bayern online 2013].

2.1.2 Entwicklung der Fernsehgelder

Abbildung 2 zeigt die Entwicklung der Fernsehgelder für die Übertragungsrechte der Bundesliga zwischen 1965 und 2014:

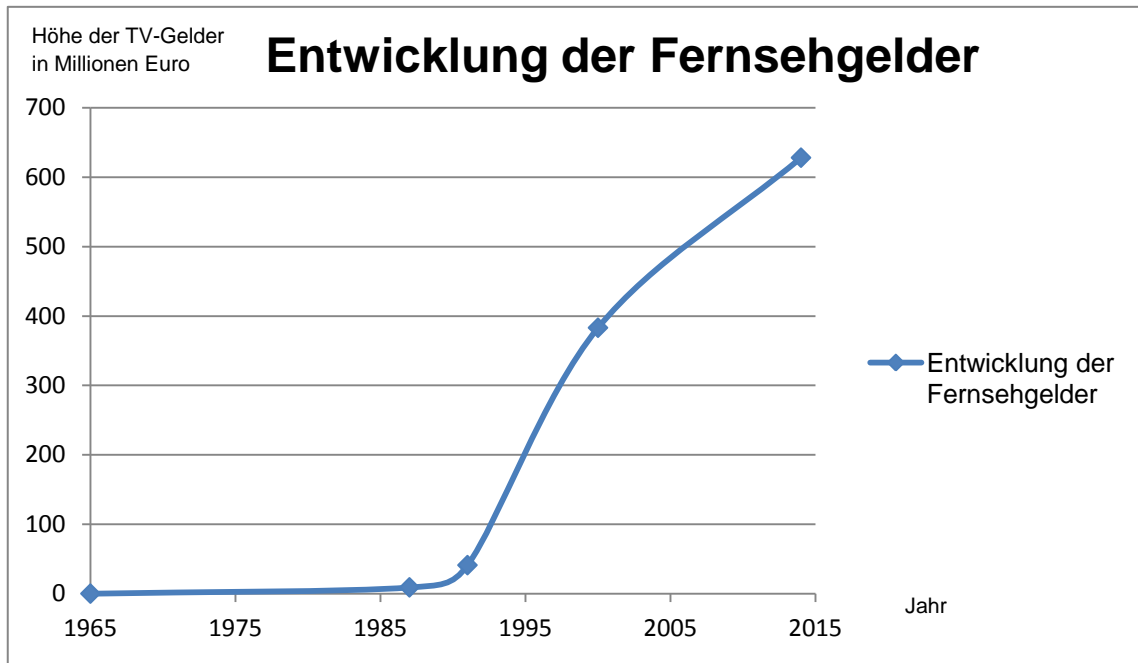


Abbildung 2: Entwicklung der Fernsehgelder, Quelle: Eigene Darstellung nach Borgwardt 2008, 71; Kicker online 2012; Kracht 2014; Schilhanek 2009, 83.

Die Abbildung verdeutlicht, dass sich die Erlöse in den knapp 50 Jahren fast verzweitausendfacht haben. In der Saison 1965/66 zahlten ARD und ZDF 648.000 Mark pro Spielzeit [vgl. Kracht 2014]. Das sind umgerechnet rund 330 000 Euro. Der aktuelle TV-Vertrag sichert den Vereinen der ersten und zweiten Bundesliga Einnahmen von 628 Millionen Euro [vgl. Kicker online 2012]. Einen wesentlichen Beitrag zu dieser Entwicklung spielte 1984 die Öffnung des Fernsehmarkts für private Sender, die in den Jahren danach den Sport für sich entdeckten. Dadurch konnte der Fußball potenziellen Sponsoren eine größere Medienpräsenz bieten, woraus wiederum eine Steigerung der Attraktivität und damit auch der Umsätze resultierte. Die TV-Erlöse, die zuvor unwesentlich waren, entwickelten sich zur Haupteinnahmequelle der Vereine. Es kam ein Prozess in Gang, der erste Showelemente beinhaltete. Durch eine höhere Anzahl an Kameras und Zusatzinformationen für den Zuschauer wurde die Sportberichterstattung zu einem Event gemacht. Heise stellt eine Inszenierung des Fußballs aus finanziellen Gründen fest: „Die Einführung fiktionaler Dramaturgien und Spannungsbögen durch in hohem Maße suggestive Interviews und Expertengespräche, die Emotionalisierung

und Mythologisierung des Ereignisses und Identifizierungsangebote über „besondere“ Merkmale der SportlerInnen bis hin zur Konstruktion des „Stars“ als fiktiver Figur sollen zu einer verstärkten Zuschauerbindung und folglich höheren Werbeeinnahmen führen“ [Heise 2014].

Diese Inszenierung führt zu einem TV-Boom und einer Steigerung der Popularität des Fußballs, zu der auch der dritte WM-Sieg Deutschlands 1990 einen Teil beitrug. In der Saison 1987/88 nahm die Bundesliga 18 Millionen Mark (9,2 Millionen Euro) für die TV-Übertragungsrechte ein. Nach dem Titel und der Übernahme der Rechte durch den Sky-Vorgänger Premiere vervierfachten sich die Erlöse zur Spielzeit 1991/92 auf 80 Millionen Mark (40,9 Millionen Euro) pro Spielzeit. [vgl. Borgwardt 2008, 71] Dieses Einnahmeplus beendete auch die Abwanderungswelle der Bundesliga-Stars ins Ausland, da sie nun in Deutschland ebenfalls gutes Geld verdienen konnten. Die deutschen Spitzenspieler Thomas Berthold, Andreas Brehme, Lothar Matthäus, Jürgen Klinsmann und Rudi Völler spielten 1990 noch im Ausland, wechselten aber in den darauffolgenden Jahren alle zurück in die Bundesliga. Das steigerte wiederum die Attraktivität der Liga. Zwar versuchten sich im Anschluss auch weitere deutsche Nationalspieler im Ausland, es war aber nicht mehr die einzige Möglichkeit sportlichen Erfolg mit einer entsprechenden Entlohnung zu kombinieren. 1998/99 wurden die Fernsehgelde nach einem Urteil des Bundesgerichtshofs erstmals leistungsorientiert in der Bundesliga verteilt. Die Fernsehgelde sind heutzutage ein Teil der Einnahmen aus der medialen Vermarktung, die auch Hörfunk- und Internetübertragungsrechte beinhaltet.

Die hohen Summen, die Medienunternehmen für die Übertragungsrechte bezahlen, erklären sich durch die Zuschauerresonanz. Von den sechs meist gesehenen Fernsehsendungen im Jahr 2013 waren fünf Fußballspiele [vgl. RP online 2013]. Allerdings handelte es sich in keinem der Fälle um ein Bundesligaspiel. Da daran derzeit der Pay-TV-Sender Sky die Live-Rechte hält, werden diese Partien im Vergleich zu anderen Fußballübertragungen im frei empfangbaren Fernsehen von verhältnismäßig wenigen Zuschauern live gesehen. Die Refinanzierung soll vor allem über die Abonnenten erfolgen. Dies gelingt aber nur bedingt, Sky Deutschland fährt regelmäßig negative Nettoergebnisse im dreistelligen Millionenbereich ein [vgl. Köhn 2014].

2.1.3 Kirch-Pleite

2000/01 wurde mit dem Abschluss eines TV-Vertrags mit der Kirch-Gruppe über 383,5 Millionen Euro pro Saison eine neue Größenordnung erreicht [vgl. Schilhanek 2009, 83]. Die Kirch-Gruppe meldete allerdings im April 2002 Insolvenz an, weil sie diese Summe, aufgrund geringerer Abonnentenzahlen als erwartet, nicht refinanzieren konn-

te. Bei der gebotenen Summe gehen die Medienunternehmen ein kalkuliertes Risiko ein, die selbst bestimmten Preise sind teilweise nicht refinanzierbar. Die Konzerne erhoffen sich durch die Übertragung der Bundesliga eine Steigerung des Images und der Aufmerksamkeit einer großen Zuschauerzahl und dadurch weitere indirekte Einnahmen bei anderen Programminhalten. [vgl. Borgwardt 2008, 83]

Durch die Insolvenz der Kirch-Gruppe fehlten den Vereinen plötzlich Einnahmen in Millionenhöhe. Einige Klubs standen kurz vor der Zahlungsunfähigkeit, konnten aber durch kurzfristige Kredite des Ligaverbandes den Spielbetrieb fortsetzen [vgl. Philippsen 2002]. Nach Jahren ständig steigender Einnahmen sowie Zuschauer- und Mitgliederzahlen machte die Bundesliga erstmals schwere Zeiten durch. Infront übernahm die Rechte kurze Zeit später für 290 Millionen Euro [vgl. Kirnich/Wirth 2003]. Dadurch entspannte sich die finanzielle Lage der Vereine.

Im Sport kommt es vor allem auf kurzfristige Resultate an, der Druck von außen auf die sportlich Verantwortlichen ist hoch. Fahrner sieht es aus diesem Grund als Hauptaufgabe des Managements, für eine dauerhafte Leistungsfähigkeit der Mannschaft zu sorgen [vgl. Fahrner 2012, 123]: "Dies macht für Spitzenorganisationen tendenziell einen größtmöglichen Etat zur Finanzierung der sportlichen Leistungsstärke erstrebenswert und führt in der Konsequenz zu einer Ausgabenmaximierung in spielbetriebsnahe Aktivitäten" [Fahrner 2012, 124]. Die Gehälter schießen folglich in die Höhe, da auch die Spieler einen Anteil an den steigenden Einnahmen haben wollen.

Wo es Sieger gibt, gibt es auch immer Verlierer. Werden die sportlichen Mindestziele und damit verbundene Einnahmen nicht erreicht, drohen finanzielle Engpässe. Da alle 18 Bundesligavereine nach genannter Devise handeln, gilt es, das vorhandene Geld effizienter und sinnvoller als die Konkurrenten einzusetzen. Aufgrund der Unvorhersehbarkeit sportlicher Ereignisse ist es für das Management schwer zu ermitteln, wie viele und welche Investitionen innerhalb des Budgetrahmens notwendig sind. Davon ausgehend, dass Fußballer entsprechend ihrer Leistung bezahlt werden, kann auch davon ausgegangen werden, dass das Gehalt Indikator für die Leistung ist. Deshalb werden immer wieder rote Zahlen in Kauf genommen, um die Chancen auf sportlichen Erfolg zu erhöhen [vgl. Dierig/Seidel 2013]. Manche Vereine planten in der Vergangenheit sogar mit zukünftig erwarteten aber noch nicht fest stehenden Einnahmen, um die kurzfristige Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen [vgl. Volkmar 2009]. Lange Jahre verzichteten sie daher auf eine nachhaltige Verbesserung ihrer wirtschaftlichen Grundlagen wie Eigenkapitalausstattung, Fremdkapitalabbau oder Liquidität. Stattdessen wuchsen die Schuldenberge trotz steigender Einnahmen sogar an. [vgl. Keller 2008, 39]

Durch das strenge Lizenzierungssystem gibt die DFL den Weg für eine seriöse und risikoarme Finanzplanung vor, nimmt dadurch aber auch eine geringere internationale Kompetitivität in Kauf. Außerdem reagierte sie auf die Folgen der Kirch-Pleite und die Entwicklungen hin zur multimedialen Berichterstattung und stückelte die Übertragungsrechte, um für mehr finanzielle Sicherheit zu sorgen.

2.1.4 Kritik

Die Hauptkritik an der Kommerzialisierung geht vor allem von den konservativen Fans und den Ultras der Vereine aus. Sie sehen einen Verlust der Ursprünglichkeit und damit einen Verfall der Romantik des Fußballs [vgl. Puschner 2011]. Die Logen auf der Haupttribüne sind für sie Stimmungskiller, die Werbebanden und Sponsorenlogos im Stadion nervige Ablenkung und der Verkauf des Stadionnamens widerspricht der Tradition. Besonders die Anhänger des FC St. Pauli wehren sich gegen die Kommerzialisierung und die oben genannten Punkte. [vgl. Behrmann 2007; Wolff 2011] Auch Werksellen oder von Mäzenen oder Unternehmen maßgeblich unterstützte Vereine wie der VfL Wolfsburg, Bayer Leverkusen, die TSG Hoffenheim oder RB Leipzig sind diesen Traditionalisten wegen des angeblichen Wettbewerbsvorteils und der ihrer Meinung nach geringen Fanbasis und Tradition ein Dorn im Auge [vgl. Maric 2012].

Auch ehemalige Spieler äußern sich immer wieder kritisch zur Kommerzialisierung. Uwe Seeler sagte in einem Interview mit dem ‚Express‘: „Das ist kein Fußball mehr. Das ist Party und Geschäft“ [vgl. Gassmann 2013]. Davon profitieren nicht nur die Spieler und Verantwortlichen, sondern auch Berater, Dienstleister und Sportwettenanbieter. Da mit dem Fußball viel Geld verdient werden kann, gibt es immer wieder neue Manipulationsskandale um Schiedsrichter, Spieler oder Verantwortliche. Die Stückelung der Anstoßzeiten von drei auf fünf Termine im Jahr 2009, um die TV-Einnahmen zu steigern, gefällt nicht jedem Zuschauer. Auch arrogantes Verhalten von Spielern gegenüber Fans oder ein wenig vorbildlicher Lebenswandel können Unmutsbekundungen auslösen. Hohe zweistellige Millionenbeträge als Ablösesummen für einzelne Spieler sorgen bei einigen Beobachtern für Unverständnis. Es stellt sich die Frage der Refinanzierbarkeit, der sportliche Erfolg ist durch Transfers in dieser Größenordnung nicht garantiert [vgl. Dierig/Seidel 2013]. Die im Vergleich zum ‚Normalbürger‘ höheren Gehälter der Spieler und Verantwortlichen sind für einige Fans nicht nachvollziehbar – vor allem wenn sie ihrer Meinung nach nicht in einem angemessenen Verhältnis zur Leistung stehen. Es gilt das Motto: "Nicht jede teure Mannschaft ist erfolgreich, aber jede erfolgreiche Mannschaft ist teuer".

Nach dem Bosman-Urteil stiegen die Gehälter rapide an, da bei Spielern, deren Vertrag auslief, keine Ablösesumme mehr fällig wurde [vgl. Frick 2008, 11]. Das dadurch eingesparte Geld konnten die Vereine in ein höheres Gehalt und einen Unterschriftsbonus bzw. Handgeld investieren. Die Verpflichtung mancher Spieler hat sich von einem Verkauf zu einer Ersteigerung entwickelt. Das durchschnittliche Gehalt eines Bundesligaprofis hat sich zwischen 1995/96 und 2007/08 von 550 000 auf 1,3 Millionen Euro mehr als verdoppelt [vgl. Frick 2008, 11]. Abbildung 3 zeigt die Entwicklung der durchschnittlichen Umsatzerlöse und Gehaltsausgaben der Bundesligavereine zwischen 1990 und 2008 in Millionen Euro:

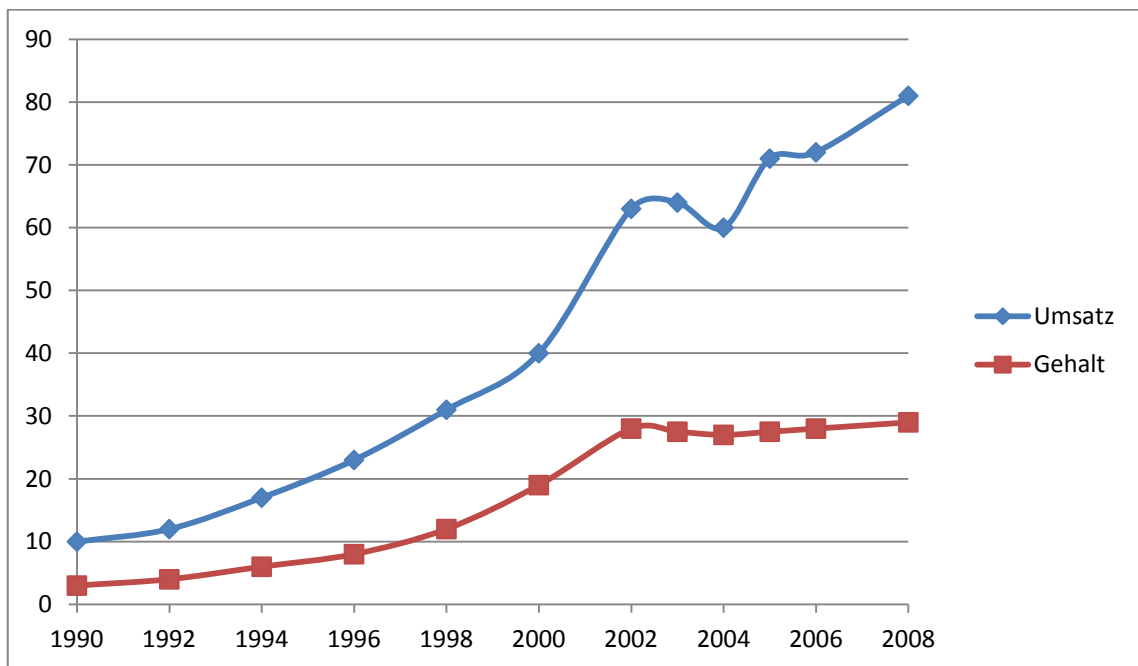


Abbildung 3: Umsatz- und Gehaltsentwicklung der Bundesligavereine, Quelle: Eigene Darstellung nach Frick 2008, 12

Auf der Abbildung ist zu erkennen, dass sich der Abstand zwischen den beiden Kurven immer weiter vergrößert. Der Gehaltsanteil der Spieler am Vereinsumsatz ist folglich gesunken. Frick macht deutlich, dass von einer Überbezahlung keine Rede sein kann. [vgl. Frick 2008, 11f.] Ein zu hoher Anteil an einem festen Gehalt kann zu einer Leistungsstagnation führen. Für die Vereine ist es deshalb wichtig, die Spieler durch Prämienzahlungen zu motivieren [vgl. Swieter 2002, 106f.]. Die Bundesligaklubs gaben in der Saison 2012/13 39 Prozent ihrer Einnahmen für die Gehälter der Spieler und Trainer aus und liegen damit 26 Prozent unter dem europäischen Durchschnitt [vgl. DFL 2014, 3].

Borgwardt kritisiert den Verkauf von traditionellen Werten und die Abhängigkeit von Medien und Unternehmen: "Auffallend ist wie lange sich der Fußball in Deutschland einer Professionalisierung, Kommerzialisierung und der Einflussnahme Dritter zur

Wehr gesetzt hat. Unter diesem Aspekt ist es doppelt erstaunlich, dass man von offizieller Seite ab einem bestimmten Zeitpunkt bereit war, sich den Rahmenbedingungen der freien Wirtschaft anzupassen, große Teile der über viele Jahre zu traditionellen Werten des Sports gewordene Grundsätze zu verkaufen und sich in immer komplexer werdende Abhängigkeiten von Medien und Unternehmen zu begeben" [Borgwardt 2008, 133].

Die Vereine setzen sich mit dieser Kritik auseinander. Die Kunden, sprich die Anhänger, sind die Grundlage der Existenz ihres Produkts. Sie engagieren Fanbeauftragte, bieten Karten in niedrigen Preisregionen an oder geben den Fans die Möglichkeit, bei gewissen Veranstaltungen in direkten Kontakt mit den Spielern zu treten. Sportliche und wirtschaftliche Zwänge bilden aber in manchen Fällen einen Interessenkonflikt mit meist kleinen aber oft einflussreichen Fangruppen. Ein Großteil der Anhängerschaft erfreut sich stattdessen an neuen Stars und sportlichem Erfolg und nimmt die Kommerzialisierung dafür in Kauf. Für die Klubs gilt es, einen Kompromiss zwischen Tradition und Kommerz zu finden, der die Fans weiterhin in Massen in die Stadien strömen lässt.

2.2 Professionalisierung

Hasenbein vergleicht die Leitung eines Vereins heutzutage mit der Führung eines Unternehmens [vgl. Hasenbein 2012, 433]. Diese Entwicklung des Profifußballs hat es für die Vereine notwendig gemacht, gewisse strukturelle und funktionale Änderungen vorzunehmen, um den gestiegenen Anforderungen gewachsen zu sein. In den Führungsgremien der Vereine sitzen deshalb heute häufig Manager aus großen Wirtschaftsunternehmen. Frick sieht dennoch eine Ökonomieferne im Fußball und die Professionalisierung eher als Rhetorik denn als Realität. Er sieht in der Antizipation der Konsequenzen der Handlungen des Managements und der Fähigkeit von anderen zu lernen elementare Fähigkeiten, die ein Management dabei mitbringen muss. [vgl. Frick 2008, 22] Ein gutes Management erkennt, dass hinter langfristigem sportlichen Erfolg auch eine gut durchdachte Finanzplanung stecken muss. Beide Faktoren beeinflussen sich gegenseitig. Sportlicher Erfolg verspricht eventuell höhere Einnahmen durch Preisgelder und wirkt sich direkt auf die Geschäftsbereiche des Spielbetriebs wie Ticketverkäufe, Fernsehgelder, Merchandising sowie Werbung und Sponsoring aus. Außerdem beeinflusst er das Image und die Markenbildung des Vereins. [vgl. Klimmer 2003, 165] Eine größere Finanzkraft wiederum gibt den Managern die Möglichkeit in qualifizierteres und damit auch teureres Personal zu investieren oder die Infrastruktur zu verbessern. Für die Vereine ist es folglich von elementarer Bedeutung aus beiden Faktoren das Maximum herauszuholen. Dieses Streben hat zu einer Professionalisie-

rung im deutschen Spitzenfußball geführt. Inzwischen sind mehr als 45 000 Personen am Produkt Bundesliga beteiligt [vgl. DFL 2014, 12].

Dennoch stößt die Professionalisierung im Fußball an ihre Grenzen. Im Endeffekt entscheiden die Resultate auf dem Platz, für die durch eine professionelle Arbeitsweise zwar eine gute Grundlage gelegt werden kann, die aber nicht planbar sind. Eine Mannschaft ist ein komplexes und sensibles Gebilde und von außen und der Wissenschaft nur schwer zu beurteilen. Das Selbstvertrauen, die Tagesform, Schiedsrichterentscheidungen, Verletzungen oder die äußeren Bedingungen können ein Spiel unvorhersehbar beeinflussen. Bei 38,9 Prozent aller Tore im Fußball ist Zufall im Spiel [vgl. Lames 2006, 1]. Die Praxis zeigt, dass ein langfristiges, durchdachtes und an die vereinseigenen Bedingungen angepasstes Konzept sportlichen Erfolg begünstigen kann. Christian Heidel, Manager des FSV Mainz 05, erklärt in einem Interview mit der ‚Frankfurter Allgemeine Zeitung‘, wie die Vorgehensweise aussehen sollte: „Es braucht eine Spielidee, die trainerunabhängig verfolgt wird. Dann sucht man den Trainer, der diesen Weg mitgeht und die passenden Spieler dazu“ [vgl. Meuren 2014].

Ein wichtiger Schritt auf der Suche der Vereine nach neuen Geldquellen war die Zulassung der Kapitalgesellschaften durch den DFB am 24. Oktober 1998. Dies geschah unter der Bedingung, dass ein Verein weiterhin über die Entscheidungsgewalt verfügt. Die sogenannte 50+1 Regel untersagt es Anlegern, die Stimmenmehrheit einer Kapitalgesellschaft zu übernehmen, in die Vereine ihre Lizenzspielerabteilung ausgliedern. Ausnahmen bilden Bayer Leverkusen und der VfL Wolfsburg, an denen der Chemiekonzern Bayer bzw. der Automobilhersteller Volkswagen 100 Prozent der Beteiligungen hält. Dies ist gemäß §8 der Satzung des Ligaverbandes erlaubt, da beide Unternehmen schon vor dem 1. Januar 1999 ununterbrochen mindestens 20 Jahre lang diese Vereine förderten [vgl. DFL 2010, 7f.]. Bis Ende des Jahres 1998 waren alle deutschen Klubs im Sinne von § 21 BGB als Verein eingetragen. 1999 gingen Bayer Leverkusen und Tennis Borussia Berlin als erste deutsche Vereine den Weg des Outsourcings in eine GmbH bzw. GmbH & Co. KGaA. Borussia Dortmund gab 2000 als erster deutscher Klub seinen Börsengang bekannt, musste in der Folge aber enorme Wertverluste seiner Aktien hinnehmen [vgl. Borussia Dortmund online 2014]. Eine Ausgliederung der Lizenzspielerabteilung in eine Kapitalgesellschaft ermöglicht Einnahmesteigerungen durch Fremdfinanzierung. In der kommenden Bundesligasaison sind fünf Fußballunternehmen eingetragene Vereine, 13 sind Kapitalgesellschaften. In dieses Verhältnis ist die angehende Ausgliederung des Hamburger SV in eine Aktiengesellschaft bereits inbegriffen.

2.2.1 Entscheidungsfelder und Vermarktung

Teichmann zeigt einen signifikant positiven Einfluss des Gehaltsniveaus der Spieler auf das sportliche Abschneiden eines Vereins [vgl. Teichmann 2007, 348f.]. Auch die Ergebnisse in der Bundesliga bestätigen diese Erkenntnis. Aus diesem Grund sollten die finanzielle Stabilität und die Umsatzmaximierung die wichtigsten ökonomischen Ziele eines Vereins sein, um die sportliche Leistungsfähigkeit erhöhen zu können [vgl. Teichmann 2007, 55]. Infolgedessen haben Fußballunternehmen heute mehrere strategische Entscheidungsfelder [vgl. Teichmann 2007, 142]:

- Gestaltung des Stadions
- Besetzung des Spielerkaders
- Besetzung der Position des Trainers
- Besetzung des Top-Management-Teams
- Gestaltung von Vermarktungsaktivitäten
- Diversifikation
- Ausgliederung der Lizenzspielerabteilung in eine Kapitalgesellschaft
- Einsatz neuartiger Finanzierungsoptionen

Die Ausführung dieser Entscheidungsfelder hängt im Wesentlichen von der Finanzkraft eines Vereins ab. Um diese zu erhöhen, haben die Vereine unternehmensähnliche Strukturen eingeführt, haupt- und nebenamtliches Personal eingestellt und ihre Arbeitsweise und Vermarktung professionalisiert. Eine starke Marke bestimmt maßgeblich die Attraktivität eines Vereins und macht diesen unabhängiger vom sportlichen Erfolg [vgl. Hasenbein 2012, 418]. Klimmer stellt fest, dass langfristiger sportlicher Erfolg die Marke und damit den wirtschaftlichen Erfolg verbessert [vgl. Klimmer 2003, 43].

Schumann kritisiert die fehlende konzeptionelle Ausrichtung vieler Vereine sowie den mangelnden differenzierten Markenaufbau. Um die Marke einzigartig zu machen und dem Verein Einnahmen zu verschaffen, empfiehlt er nachfolgende Maßnahmen [vgl. Schumann 2005, 182]:

- Emotionale Werte für die überwiegend substanzlose Marke, um sie für die Öffentlichkeit erlebbar zu machen

- Gezielte Marktforschung inklusive Imageanalyse
- Bestimmung eines Markenkerns
- Umsetzung der Marketingstrategie
- Gründung eines vereinseigenen Brand-Managements

Kindervater/Heim empfehlen den Vereinen kleine Markenabteilungen, die mit wenig Mitteln die Identifikation von Mitarbeitern, Fans und Sponsoren steigern könnten [vgl. Kindervater/Heim 2013]. Die Vermarktungsmöglichkeiten eines Vereins haben sich in Zeiten der Globalisierung und der Steigerung der technischen Möglichkeiten grundlegend verändert. Die Maßnahmen vieler Vereine gehen vom klubeigenen Online-TV-Kanal über Promotion-Touren im Ausland, Merchandisingartikel und Veranstaltungen mit den Spielern bis hin zum Erlebnis im eigenen Stadion. Mit diesen Möglichkeiten können sich die Sponsoren und die Vereine einer breiten Öffentlichkeit präsentieren. Die Klubs besitzen heute Spielstätten, die eine gute Vermarktung zulassen. Auch die Weltmeisterschaft 2006 in Deutschland hat ihren Teil zu einer besseren Infrastruktur beigetragen. Ein zunehmender Verzicht auf die Laufbahn im Stadion sowie die flächendeckende Überdachung der Zuschauerplätze erhöhen den Komfort und den Erlebnisfaktor.

2.2.2 Einnahmequellen

Die fünf wesentlichen Einnahmequellen der Profivereine sind die Erlöse aus dem Spielbetrieb, durch Merchandising, durch Sponsoring und Werbung, aus der medialen Vermarktung sowie eventuell aus Transfers. Mit Ausnahme des letztgenannten stehen sie mit dem sportlichen Abschneiden der Vereine in einer Wechselbeziehung. Die fünf Einnahmequellen sollen nachfolgend detaillierter betrachtet werden. Abbildung 4 zeigt die Verteilung der gesamten Einnahmen der Bundesligavereine in der Saison 2012/13:

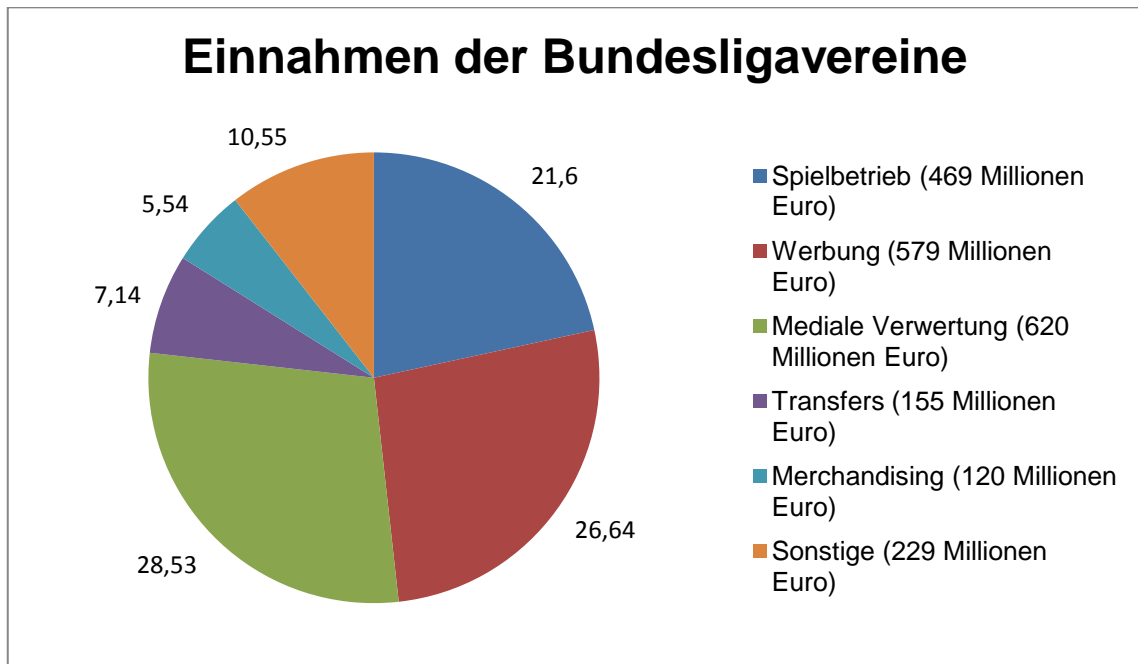


Abbildung 4: Einnahmen der Bundesligavereine, Quelle: Eigene Darstellung nach DFL 2014, 8

Der Abbildung ist zu entnehmen, dass die Erlöse aus der medialen Vermarktung, der Werbung und dem Spielbetrieb jeweils ähnlich groß sind und insgesamt über Dreiviertel des Umsatzes ausmachen.

Die Einnahmen aus dem Spielbetrieb setzen sich vor allem aus den Ticketverkäufen sowie der Verpflegung im Stadion zusammen und werden vereinfacht auch Zuschauererlöse genannt. Um diese Einnahmen höchstmöglich zu gestalten, ist eine größtmögliche Stadionausslastung anzustreben. In der Bundesligasaison 2012/13 lag die durchschnittliche Auslastung bei über 90 Prozent [vgl. DFL 2014, 3]. Fans treffen ihre Entscheidungen meist emotional und nicht rational [vgl. Brunner 2004, 7]. Deshalb ist es wichtig, die Zuschauer emotional zu binden und zu begeistern, um sie ein weiteres Mal in die Arena zu locken. Dafür ist ein Sieg ebenso hilfreich wie eine attraktive Spielweise. Rottmann/Seitz stellen fest, dass es für einen Zuschauer drei Determinanten gibt, in ein Stadion zu gehen [vgl. Rottmann/Seitz 2006, 12]:

- Die Unvorhersehbarkeit des Ergebnisses, die für Spannung sorgt und bei einem ähnlichen Leistungsniveau am größten ist
- Die Attraktivität des Spiels bezüglich dem Zeitpunkt der Saison oder dem Derbycharakter
- Die Qualität und Reputation der beiden beteiligten Mannschaften

Die Zuschauerzahl ist nicht nur für die Stimmung im Stadion und damit die Unterstützung der eigenen Mannschaft relevant, sondern auch für die Sponsoren und Werbepartner. Je mehr Menschen sich im Stadion einfinden, desto mehr mögliche Werbeempfänger bieten sich den Sponsoren. Dementsprechend steigt die Attraktivität eines Vereins für einen Sponsor und damit auch die Höhe des Geldeinsatzes. Für eine hohe Stadionauslastung ist außerdem auf die Zufriedenheit der Zuschauer zu achten, die nicht nur von der sportlichen Leistung der Heimmannschaft abhängt. Auch eine gute Verkehrsanbindung, reibungsloser Einlass an den Toren, ausreichend Toiletten und Verkaufsbuden, das Bezahlssystem und der Komfort im Stadion sind wichtige Faktoren. Ist die Arena regelmäßig ausverkauft, können die Einnahmen nur durch eine Erhöhung des Fassungsvermögens oder der Ticketpreise gesteigert werden. Die aktuellsten Daten stammen aus der Spielzeit 2008/09, in der eine Eintrittskarte im Durchschnitt 21,79 Euro kostete. Das ist im Vergleich zu den weiteren Top-Ligen Europas, der niedrigste Wert. In der englischen Premier League kostet das Durchschnittsticket rund das Doppelte. [vgl. Spox 2013] Das schlägt sich auch in den Zuschauerzahlen nieder. Die Bundesliga war im letzten Jahrzehnt der Zuschauerkrösus im europäischen Vergleich [vgl. RP online 2014; Statista 2014]. Damit lässt sich ein Teil der niedrigeren Ticketpreise refinanzieren. Seit Gründung der Bundesliga haben sich die Zuschauerzahlen von durchschnittlich 27 609 auf zwischenzeitlich 45 116 in der Saison 2011/12 gesteigert [vgl. Kicker online 2014].

Die Fernseherlöse oder auch Einnahmen aus der medialen Vermarktung haben sich in den rund 50 Jahren seit Bestehen der Bundesliga von einer Nebeneinkunft zur Haupteinnahmequelle der Vereine entwickelt. Sie sind die einzige Geldquelle, auf deren Gestaltung die Vereine nur bedingt Einfluss haben, da sie von der DFL zentral vermarktet werden. Ab der kommenden Saison gibt das tabellarische Abschneiden eines Vereins in den vorangegangenen fünf Spielzeiten mit abnehmender Wichtigkeit Aufschluss über die Verteilung der TV-Gelder. Hinzu kommen eventuell Gelder aus Übertragungen anderer Wettbewerbe. Der Spitzenreiter FC Bayern nahm in der abgelaufenen Spielzeit mit 36,93 Millionen Euro rund doppelt so viele Fernsehgelder ein wie Schlusslicht Eintracht Braunschweig mit 18,215 Millionen Euro [vgl. Fußball Geld 2014].

Merchandisingartikel sind Produkte, auf denen das Logo eines Vereins zu sehen ist – zum Beispiel auf dem Trikot, einem Schal, einer Kaffeetasse oder einem Notizblock. Der Verkauf dieser Produkte soll die Fan- und Markenbindung stärken und dem Verein zusätzliche Einnahmen bescheren. Die Absatzzahlen sind unter anderem vom Fanpotential, von der Markenstärke, vom sportlichen Erfolg, von den Leistungen auf dem Platz oder von den einzelnen Spielern abhängig. Den Vereinen kommt dabei zugute, „[...] dass im Fußball Emotionen eine wichtige Rolle spielen, die so manchen Euro fließen lassen, der in einer anderen Branche sicherlich nicht fließen würde“ [Schmeh 2005, 124]. An einem Trikot, das im Normalfall für Preise zwischen 60 und 90 Euro

verkauft wird, bleiben zehn bis zwölf Euro Gewinn für den Verein [vgl. Dierig/Seidel 2013].

Die Werbeeinnahmen sind sehr vielseitig und gehen von Trikot- und Bandenwerbung über Gewinnspiele, Promotion-Veranstaltungen und Präsentationsmöglichkeiten bis zum Verkauf von Logen an Businesspartner. Letztere können auch den Einnahmen aus dem Spielbetrieb zugeordnet werden. Wie in anderen Bereichen auch, bekommt in diesem Fall der Verein Geld und bietet dem Sponsor im Gegenzug ausgehandelte Werbemöglichkeiten oder Sponsoring-Pakete. Der Fußball ist bei Unternehmen besonders beliebt, da er eine breite Akzeptanz in der Gesellschaft und ein hohes Konsumenteninteresse hat und eine zielgruppengerechte Ansprache erfolgen kann [vgl. Rixen 2009, 9f.]. Außerdem steht der Fußball für Attribute wie Dynamik, Jugendlichkeit oder Emotionen. Je größer das Fanpotential, die Medienpräsenz und der sportliche Erfolg und je besser das Image und die Marke eines Vereins, desto interessanter ist er für Sponsoren. Den größten Teil der Werbeeinnahmen verspricht das Trikotsponsoring. Je eher die oben genannten Kriterien auf einen Verein zutreffen, desto größer die Attraktivität für einen Sponsor und desto höher der Preis. Spitzenreiter der Bundesliga ist der FC Bayern, der jährlich 30 Millionen Euro von der Telekom bekommt. Das ist das 16-fache des FC Augsburg, der 1,8 Millionen Euro einnimmt. [vgl. Fußball Geld 2013]

Die Einnahmen aus Spielerverkäufen ist die einzige der fünf wichtigsten Einnahmequellen, die starken Schwankungen unterworfen ist. Je nach dem Kauf- und Verkaufverhalten stehen nicht in jeder Spielzeit bei jedem Verein Transfererlöse zu Buche. Für Ausbildungsvereine ist diese Geschäftsstrategie elementar, um sich von anderen Klubs abzusetzen. Große Vereine wie der FC Bayern oder Borussia Dortmund weisen hier selten Gewinne auf, wohingegen die finanzschwächeren Klubs der Liga hier je nach Verlauf der Transferperiode teilweise Millionen-Einnahmen verbuchen können.

Diese fünf Einnahmequellen sind in den letzten neun Jahren durchgehend gestiegen. Seit 2001/02 hat sich der Umsatz auf rund 2,1 Milliarden Euro mehr als verdoppelt [vgl. DFL 2014, 6]. Zwischen 2009 und 2013 erwirtschafteten die Vereine ein durchschnittliches Einnahmeplus von 7,1 Prozent pro Saison, 2012/13 stand ein Gewinn der Bundesligaklubs von 62,6 Millionen Euro [vgl. DFL 2014, 10f.]. Dieses gesunde Wirtschaften erlaubt auch ein Transferdefizit der Bundesliga in Höhe von insgesamt 82,77 Millionen Euro in der Saison 2012/13. [vgl. Transfermarkt 2014a] Die Verbindlichkeiten liegen mit 690,7 Millionen Euro unter dem Eigenkapital von 840,8 Millionen Euro [vgl. DFL 2014, 24]. In den vergangenen vier Jahren hat der Lizenzfußball über drei Milliarden Euro Steuern und Abgaben bezahlt [vgl. DFL 2014, 53]. Das zeigt, dass der Profifußball inzwischen einen wichtigen Teil der deutschen Wirtschaft darstellt. Außerdem hat er sich in der Kultur, Gesellschaft, Politik und Medienlandschaft etabliert.

Diese Entwicklung hängt nicht nur mit der Professionalisierung und der Kommerzialisierung zusammen, die in diesem Kapitel ausführlich beschrieben wurden. Der Fußball profitiert dabei von seinem Status als Volkssportart Nummer eins in Deutschland und vielen anderen Ländern der Welt. Auch die Globalisierung, der technische Fortschritt und die zunehmende Auslandsvermarktung der Vereine haben neue Märkte in anderen Ländern und damit Erlösquellen eröffnet. Unter anderem absolvieren einige Klubs in der Sommerpause außerkontinentale Testspiele. Die DFL hat zuletzt eine Verlegung des Supercups ins Ausland in Erwägung gezogen. Der FC Bayern hat vor wenigen Wochen Franz Beckenbauer zum Markenbotschafter des Vereins ernannt. Beckenbauer soll den Verein bei der Internationalisierung unterstützen und mit seiner Persönlichkeit vor allem auf den wichtigen Märkten in China und den USA bekannter machen. [vgl. Spox 2014] Und das obwohl der FC Bayern bereits die wertvollste Marke des Fußballs ist [vgl. Brandirectory 2014]. Auch der Kauf japanischer oder südkoreanischer Spieler, die verhältnismäßig preiswert und gut ausgebildet sind, erhöht die Bekanntheit der Bundesliga in Asien. Heung-Min Son sorgte dafür, dass koreanische Sponsoren bei seinem damaligen Verein Hamburger SV einstiegen. [vgl. Dierig/Seidel] Zehn der 18 Klubs, die in der kommenden Saison in der Bundesliga spielen, haben nach derzeitigem Stand mindestens einen japanischen oder südkoreanischen Spieler in ihrem Kader.

3 Nachwuchsförderung im deutschen Profifußball

In der realen Wirtschaft sichern die großen Unternehmen ihren Status als Branchenführer durch Investitionen in die Forschung und Entwicklung ab. Auf den Fußball übertragen entspricht das dem Scouting und der Nachwuchsförderung. Im letzten Jahrzehnt hat sich auf diesem Gebiet viel getan. [vgl. Dierig/Seidel 2013] Der Anteil junger deutscher Spieler in den Kader der Bundesligaklubs nimmt stark zu [vgl. DFL 2011, 37]. Die Kommerzialisierung und Professionalisierung sowie der wissenschaftliche Fortschritt haben neue Möglichkeiten eröffnet. Die höheren Einnahmen und die gewachsenen Strukturen in den Vereinen und Verbänden kamen auch der Jugendarbeit zugute. Die Nachwuchsförderung nimmt inzwischen einen zentralen Stellenwert in der langfristigen Ausrichtung der Lizenzvereine ein.

Doch das war nicht immer so. Conzelmann sieht in der Nachwuchsförderung im deutschen Sport erheblichen Nachholbedarf. Er empfiehlt den Verbänden und Vereinen Maßnahmen zur Nachwuchsförderung zu ergreifen und die Einsatzzeiten junger Spieler zu erhöhen [vgl. Conzelmann 2008, 275]: "Gegenwärtig bestehen gravierende Defizite im Bereich der Ausbildung einheimischer Nachwuchssportler. Als Folge der zunehmenden Kommerzialisierung des Sports und der Globalisierung der Spielermärkte sind die Anteile der einheimischen Junioren in den Mannschaftskadern der Vereine und in den Wettkämpfen kontinuierlich gesunken. Diese Entwicklung wirkt sich nachteilig auf die internationale Konkurrenzfähigkeit der nationalen Auswahlmannschaften aus" [Conzelmann 2008, 275].

Diese Erkenntnis hätte bis kurz nach der Jahrtausendwende auch auf den Fußball zutreffen können. Das Bosman-Urteil 1995 veränderte den Fußball in Europa gewaltig. Zum einen entschied der Europäische Gerichtshof, dass Lizenzspieler in der Europäischen Union aus Gründen der Arbeitnehmerfreizügigkeit nach Ablauf ihres Vertrages ablösefrei zu einem anderen Verein wechseln dürfen. Zum anderen hob es aus demselben Grund die verschiedenen Ausländerbegrenzungen für Spieler aus der EU in den Kadern der europäischen Sportvereine auf. Daraus resultierten eine gestiegene Zahl der Vereinswechsel und aufgrund der wegfallenden Ablösesummen auch höhere Gehälter [Frick 2008, 11-14]. Swieter stellt keine verminderte Nachwuchsförderung und keine auseinandergehende Entwicklung der Spielstärken fest [vgl. Swieter 2002, 173].

Vor allem eine Entwicklung erwies sich für die Nachwuchsförderung als besonders negativ: In den Jahren nach dem Urteil erhöhte sich die Zahl der Ausländer bei den Vereinen, deutsche Nachwuchsspieler taten sich immer schwerer, zu Einsatzzeiten zu kommen. Der Höhepunkt dieser Entwicklung war das Spiel zwischen Energie Cottbus

und dem VfL Wolfsburg am 6. April 2001 (0:0). Die Brandenburger setzten erstmals in der Geschichte der Bundesliga keinen einzigen deutschen Spieler ein. Bis zum Urteil waren die Vereine aufgrund der Ausländerbeschränkung fast gezwungen auf den Nachwuchs zu setzen. Seit der Aufhebung 2006 sind zwölf Lizenzspieler mit deutscher Staatsbürgerschaft im Kader vorgeschrieben. Außerdem muss die sogenannte ‚Local-Player-Regel‘ eingehalten werden. Sie besagt, dass mindestens acht Spieler im Kader stehen müssen, die zwischen 15 und 21 Jahren mindestens drei Jahre von einem deutschen Verein ausgebildet wurden. Die Hälfte dieser ‚Local Player‘ muss mindestens drei Jahre im eigenen Klub ausgebildet worden sein. [vgl. Zeit online 2006]

In diesem Kapitel wird die Nachwuchsförderung im deutschen Profifußball unter die Lupe genommen. Zunächst wird auf die Rolle der Bundesligavereine und die Jugendarbeit in den Klubs eingegangen. Im Anschluss wird der Beitrag des DFB zur Nachwuchsförderung genauer dargestellt. Danach geht es um notwendige Eigenschaften der Spieler, um den Sprung zum Profi schaffen zu können. Zuletzt werden Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken der Vereine thematisiert.

3.1 Rolle der Bundesligavereine

Ein Großteil der Jugendarbeit findet in den Vereinen statt. Durch eine ganzheitliche tägliche Förderung sollen die Talente das Niveau erreichen, um später im Profiteam zu spielen. Abbildung 5 zeigt die Investitionen der Bundesligavereine in ihre Nachwuchsleistungszentren in den vergangenen vier Spielzeiten in Millionen Euro:

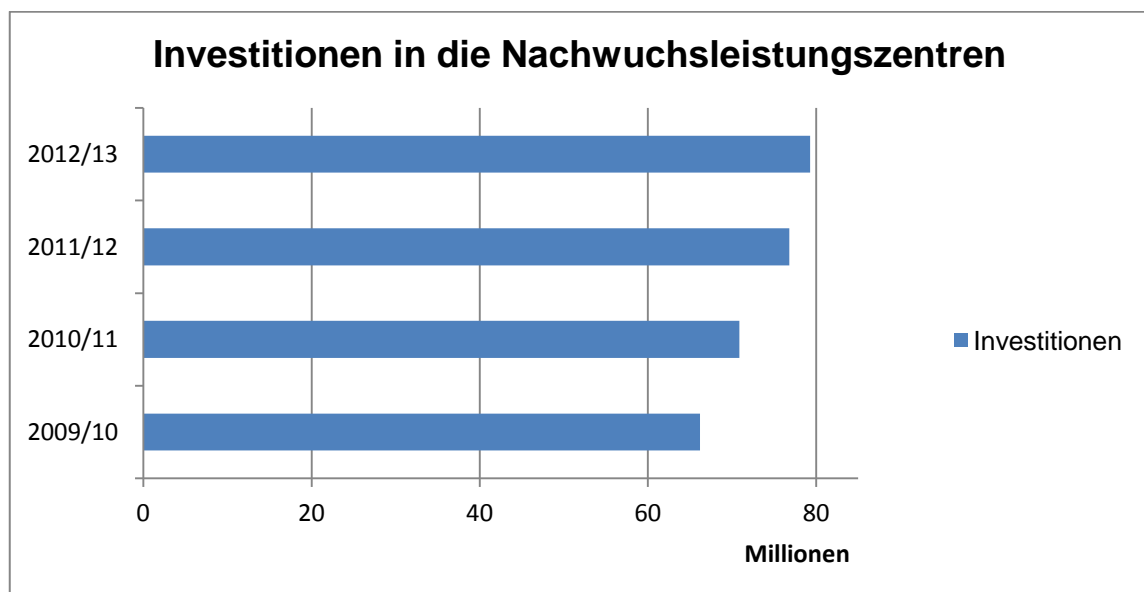


Abbildung 5: Investitionen in die Nachwuchsleistungszentren, Quelle: Eigene Darstellung nach DFL 2014, 10

Die Abbildung zeigt, dass die Klubs immer größere Summen in ihre Jugendarbeit investieren. In der abgelaufenen Spielzeit gaben sie knapp 80 Millionen Euro für das Nachwuchsleistungszentrum aus. Das beweist den gestiegenen Stellenwert der Nachwuchsförderung in der Philosophie der Lizenzvereine. Der Altersdurchschnitt der Bundesliga beträgt inzwischen 24,9 Jahre [vgl. Transfermarkt 2014b]. Das ist der niedrigste Wert der europäischen Top-Ligen. Frick hält es vor allem für Teams mit eher geringem Markt- und Zuschauerpotenzial für sinnvoll, in das Scouting und die Nachwuchsarbeit zu investieren [vgl. Frick 2008, 20]. Reintjes empfiehlt den Klubs aus sportlichen, vertraglichen und öffentlichkeitswirksamen Gründen, die vereinsintern ausgebildeten Spieler vermehrt in den Fokus zu rücken [vgl. Reintjes 2010, 204]. Trotzdem hat jeder Klub eine andere Philosophie und Herangehensweise. Solange ein Verein die Vorgaben des DFB erfüllt, bleibt es ihm selbst überlassen, wie viel er in die Nachwuchsförderung investiert. Es ist nicht utopisch, dass es für manchen Verein nur wenig Sinn macht auf die Jugend zu setzen – zum Beispiel wenn die regionale Konkurrenz groß und deutlich besser aufgestellt ist. Dennoch ist im deutschen Profifußball grundsätzlich ein klarer Jugend-Trend zu erkennen [vgl. Sportschau 2014]. Dieser Trend kann sich in einer höheren finanziellen Investitionsbereitschaft, einer größeren Anzahl hauptamtlicher und qualifizierter Trainer, einer besseren Durchlässigkeit in den Profibereich und damit auch mehr Eigengewächsen in den Profikadern äußern. Reintjes macht bei Kapitalgesellschaften einen größeren Anteil an Eigengewächsen im Kader aus als bei eingetragenen Vereinen und begründet dies mit den größeren finanziellen Mitteln [vgl. Reintjes 2010, 186f.]. In Thomas Tuchel, Christian Streich oder Thomas Schneider haben Bundesligavereine sogar Coachs direkt von einem ihrer Juniorenteams zum Cheftrainer befördert. Einige deutsche Jugendnationalspieler wie Serge Gnabry, Samed Yesil oder Gedion Zelalem suchen bereits früh den Weg ins Ausland und wollen dort den Sprung zum Profi schaffen.

3.1.1 Scouting

Die Grundlage für eine erfolgreiche Jugendarbeit wird beim Scouting gelegt. Die Scouting-Abteilung entdeckt die Talente, die der Verein im Anschluss fördert und im besten Fall zu kommenden Stars formt. Scouts sind hauptamtliche oder auf Honorarbasis eingestellte Personen, die für den Verein ausgewählte Spiele beobachten. Je nach Aufgabe geht es dabei darum, den kommenden Gegner auf Stärken und Schwächen zu analysieren oder bestimmte Spieler zu begutachten und auf ihre Kompatibilität für den eigenen Verein zu überprüfen. Das Scouting im Nachwuchsbereich kann an Schulen, auf Bolzplätzen und Wiesen, bei den Vereinen, den Auswahlmannschaften, bei eigenen Jugendtagen oder bei großer Entfernung auch über Empfehlungen und/oder Videos erfolgen. Im Normalfall ist ein Scout auf eine Altersgruppe oder ein bestimmtes

Gebiet spezialisiert. Das Sichtungsgebiet, in dem ein Verein scouten lässt, wird mit dem Alter der zu scoutenden Spieler größer. 1860 München scoutet beispielsweise im bayrischen und süddeutschen Raum [vgl. TSV 1860 München 2014b]. Das hat vor allem finanzielle Gründe. Je größer das Einzugsgebiet der Scouts ist, desto teurer wird das flächendeckende Scouting. Mit zunehmendem Alter, sprich nach der Pubertät, wird deshalb fast ausschließlich auf gehobener Vereins- und Auswahlenebene, aber dafür großflächig gesichtet, da talentierte Spieler dann meistens in ambitionierten Klubs spielen oder am Talentförderprogramm des DFB teilnehmen. Abbildung 6 zeigt die Anzahl und den prozentualen Anteil der deutschen Juniorennationalspieler des Jahres 2010, die in der jeweiligen Altersklasse bei einem Amateurverein bzw. in einem Nachwuchsleistungszentrum ausgebildet wurden:

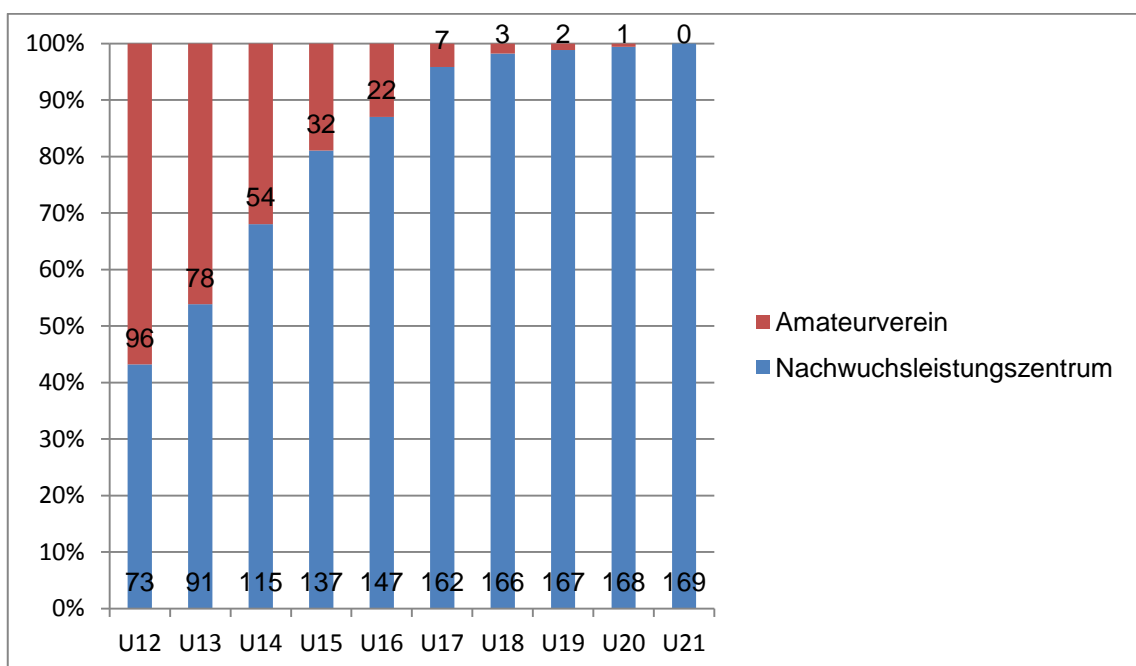


Abbildung 6: Eintrittsalter ins Nachwuchsleistungszentrum, Quelle: Eigene Darstellung nach DFB 2010,13

Die Abbildung unterstreicht, dass im Alter des Übergangs in den Profibereich fast alle deutschen Juniorennationalspieler in einem Nachwuchsleistungszentrum untergebracht waren.

Im Anfangsalter sind den Kindern der Spaß am Fußball und die Zeit mit Freunden wichtiger, weshalb in einem kleineren Gebiet intensiv gesichtet wird. Je größer dabei die finanziellen Möglichkeiten eines Vereins sind, desto größer sind logischerweise auch die Chancen unentdeckte Talente zu finden. Das gilt unabhängig vom Alter des Spielers. Die Schwierigkeit beim Scouting ergibt sich daraus, dass Fußball ein Mannschaftssport ist und der Beitrag eines einzelnen Spielers zum Gesamtergebnis schwer zu beurteilen ist. Die Anzahl der Tore, die Passgenauigkeit, die Zweikampfquote oder die zurückgelegte Laufstrecke sind zwar messbare Faktoren, es gibt aber auch heraus-

ragende Spieler, deren Wert für eine Mannschaft sich nicht in Zahlen ausdrücken lässt. Für die Handlungsschnelligkeit, das taktische Verständnis oder die Spielintelligenz gibt es keine Vergleichswerte. In diesem Fall kommt es auf das subjektive Empfinden des Beobachters an. Das Scouting beruht deshalb zu einem Großteil auf Erfahrungswerten [vgl. Biermann 2010]. Hinzu kommt, dass gerade bei der Sichtung talentierter Nachwuchsspieler aufgrund der noch nicht abgeschlossenen körperlichen Entwicklung die Beurteilung mancher Fähigkeiten schwer fällt. Das relevante Merkmal eines Nachwuchsspielers ist nicht die aktuelle Leistungsstärke. Es geht vielmehr darum einzuschätzen, welche Leistungsstärke er beim Übergang in den Aktivenbereich haben wird [vgl. Müller J. 2011a]. Je früher ein Spieler beobachtet wird, desto schwerer fällt es, sein Potenzial einzuschätzen. Pubertät, Wachstumsschübe, private Schicksalsschläge, Verletzungen oder andere Interessen – im Laufe der Jugend können viele Dinge passieren, die die Entwicklung maßgeblich beeinflussen.

Dennoch haben sich die Prioritäten beim Scouting in den letzten Jahren immer weiter verschoben. Da viele Vereine ihre Scouting-Abteilungen verbessert haben, müssen die Spieler immer früher entdeckt werden, um die Chancen zu erhöhen, sie für den eigenen Klub gewinnen zu können. Außerdem ist die Ausbildung der Nachwuchsspieler inzwischen auf einem so hohen Niveau, dass manche Spieler bereits mit 17 oder 18 Jahren ihre ersten Bundesligaeinsätze haben. Deshalb beginnen die Ausbildung und die Talentjagd bei den Vereinen immer früher [vgl. Jensen 2012]. Dabei ist allerdings darauf zu achten, Jugendliche nicht zu früh aus ihrem gewohnten Umfeld zu reißen [vgl. Müller J. 2011c].

Beim Versuch, Talente bereits im Kindesalter zu entdecken und deren Entwicklung zu prognostizieren, können einige Schwierigkeiten auftreten. Nicht jeder Mensch wächst gleich schnell und gleich stark, es gibt Früh- und Spätentwickler. Deshalb ist es bei der Beobachtung von Kindern, die sich noch vor der Pubertät befinden, wichtig, die körperliche Komponente zu vernachlässigen und auf die Merkmale zu achten, die in dem Alter schon ausgeprägt sein müssten. Dazu zählen zum Beispiel die Koordination, die Technik, die Handlungsschnelligkeit und die Spielbegabung. Der von Lehmann und Kirchenkamp nachgewiesene Relativalterseffekt in den Jugendnationalmannschaften und der Bundesliga zeigt, dass diese Vorgehensweise nicht immer eingehalten wird. Der Relativalterseffekt besagt, dass im Vergleich zur Normalbevölkerung früh geborene und damit körperlich weiter entwickelte Kinder stärker gefördert werden als retardierte Kinder. Dadurch ist die Selektion in der Nachwuchsförderung zunächst vom Geburtsdatum abhängig, es werden nicht die eigentlichen Talente, sondern die weiterentwickelten und relativ älteren Kinder gefördert. [vgl. Lehmann 2013, 37; Kirchenkamp 2010, 4f.] Abbildung 7 zeigt, in welchem Monat wie viel Prozent der deutschen Profis, die im Jahr 2010 Bundesliga spielten und zwischen 1971 und 1993 geboren wurden,

auf die Welt kamen und im Vergleich dazu die Geburtsverteilung der Gesamtbevölkerung desselben Alters:

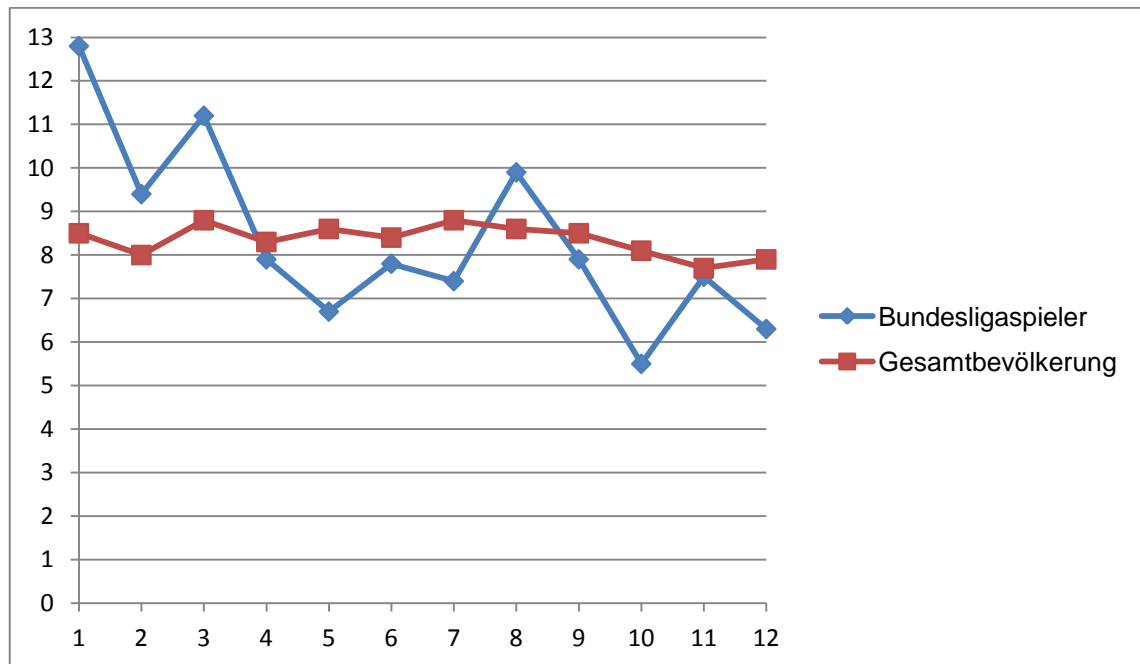


Abbildung 7: Der Relativalterseffekt in der Bundesliga, Quelle: Eigene Darstellung nach Lehmann 2013, 27

Der Abbildung ist zu entnehmen, dass ein Relativalterseffekt in der Bundesliga nicht von der Hand zu weisen ist. Das zeigt der Verlauf der blauen Kurve, die in den Monaten Januar bis März deutlich über der roten Linie liegt.

Beim Scouting können darüber hinaus weitere Schwierigkeiten auftreten. Jeder Talent-späher schätzt einen Spieler oder eine Fähigkeit anders ein. Für die Scouts eines Vereins ist es deshalb vorteilhaft, möglichst ähnliche Ansichten zu vertreten, die auch mit der Philosophie des Vereins übereinstimmen. Dabei spielt auch die Qualifikation der Scouts eine wichtige Rolle. Durch mehrmaliges Sichten kann das Risiko einer Fehleinschätzung gesenkt werden. Eine weitere Schwierigkeit ist der subjektive Charakter des Scoutings. Zudem hilft es wenig, eine hohe Anzahl vielversprechender Talente zu finden, wenn sich diese nicht dem Verein anschließen wollen. Deshalb muss hinter jeder guten Scouting-Abteilung auch ein Klub stehen, der im besten Fall den Ruf eines exzellenten Nachwuchsförderers besitzt und die entsprechenden Mittel hat, um den Spieler von einem Wechsel zu überzeugen. Kreutzer sieht dabei mehrere Schwierigkeiten: "Es ist heutzutage fast ausgeschlossen, dass ein Spieler nur aus sportlichen Gesichtspunkten den Verein wechselt. In der Regel muss dem Spieler bzw. seinen Eltern zusätzlich eine berufliche bzw. finanzielle Perspektive eröffnet werden. Manche Eltern haben aber in dieser Hinsicht so utopische Vorstellungen, dass der Sohn aufgrund der maßlosen Forderungen der Eltern beim Heimatverein bleiben muss. Es hat sich im Verlauf meiner Untersuchung gezeigt, dass es für einen Trainer immer schwieriger

wird, einerseits Talente zu entdecken, andererseits diese aber dann auch [...] zum Vereinswechsel zu bewegen" [Kreutzer 2006, 37].

3.1.2 Sportliche Förderung

Die sportliche Förderung eines Talents umfasst alle Bereiche, die sich um die fußballerischen Fähigkeiten drehen, und findet vorrangig auf dem Fußballplatz statt. Reintjes erkennt grundsätzlich sieben exemplarische Tätigkeiten der Jugendarbeit [vgl. Reintjes 2010, 13f.]:

- Organisation und Finanzierung des Spielbetriebs
- Trainer und Betreuer der Mannschaften
- Equipment und Rahmenbedingungen
- Schulische Unterstützung
- Internat und Leistungszentrum
- Veranstaltung von Turnieren oder Camps
- Konzepterstellung und Kooperation mit Partnern

Die sportliche Grundlage, um es in den Profifußball zu schaffen, bildet die tägliche sportliche Förderung. Nur wer das spielerische Niveau besitzt, um in der Bundesliga spielen zu können, bekommt auch die Chance dazu. Ist der erste Schritt getan, muss der zweite folgen. Talent reicht nicht aus, wer charakterliche Schwierigkeiten oder eine mangelnde Einstellung aufweist, wird es ebenfalls schwer haben. Das bestätigt der ehemalige Bundesligaprofi und Nachwuchsleiter des Hamburger SV Bastian Reinhardt in einem Interview mit ‚dfb.de‘: „Jeder muss verstehen, dass man hart arbeiten und um seinen Platz kämpfen muss. Es gibt den Traum, Fußballprofi zu werden, in vollen Stadien zu spielen, Wertschätzung zu erhalten und gutes Geld zu verdienen. Aber dafür braucht es viel Arbeit und Verzicht. Ich habe schon einige Spieler erlebt, die ihren ersten Profivertrag unterschrieben und danach völlig die Bodenhaftung verloren haben. Sie blieben in ihrer Entwicklung stehen. Sie glaubten, es bereits geschafft zu haben. Es ist wichtig, sich zu verinnerlichen, dass man lediglich den ersten Schritt gemacht hat und sich nun weiterentwickeln muss“ [Jensen 2012].

Die tägliche sportliche Förderung ist vor allem abhängig von den finanziellen Mitteln des Vereins und deren effizientem Einsatz. Je mehr Geld ein Klub investieren kann, desto größer sind die Chancen, die eigenen Talente angemessen fördern zu können. Die Nachwuchsarbeit der Profivereine unterliegt den Lizenzvorschriften der DFL. Werden diese nicht eingehalten, drohen Konsequenzen für die Jugendarbeit oder sogar den gesamten Verein und damit auch die Lizenzspielerabteilung.

Bei der Ausbildung der Talente ist auf eine individuelle, systematische, regelmäßige, langfristige sowie alters- und entwicklungsgerechte Ausbildung zu achten [vgl. DFB 2007, 1]. Ein altersgerechtes Training bedeutet, dass der Umfang und die Häufigkeit des Trainings mit zunehmendem Alter ebenfalls steigen sollten. Abbildung 8 zeigt die Ausbildungsstufen des DFB:

Ausbildungsstufen		Altersstufen		Ausbildungsstrukturen	
7	Hochleistungstraining - Stabilisierung	SPITZEN-SPIELER	AB 30 JAHRE	A-Nationalmannschaft	7
6	Hochleistungstraining - Perfektionierung		21-29 JAHRE	Internationale Vereinswettbewerbe Bundesliga, 2./3. Liga	6
5	Belastungsgerechtes Übergangstraining	PERSPEKTIV-SPIELER	19/20 17/18 JAHRE	Lizenzvereine Nationalmannschaften U19 U20 U21 Höchster Amateurbereich	5
4	Beginnendes Spezialisierungstraining	A-JUNIOREN U18/U19 B-JUNIOREN U16/U17	15-18 JAHRE	Leistungszentren/ Eliteschulen des Fußballs Juniorennationalmannschaften U15 U16 U17 U18 Talentförderung der LV und Vereine	4
3	Fußballspezifisches Grundlagentraining	C-JUNIOREN U14/U15 D-JUNIOREN U12/U13	11-14 JAHRE	Leistungszentren DFB-Talentförderprogramm Vereins-Jugendfußball	3
2	Technisch-spielerische Vielseitigkeitsschulung	E-JUNIOREN U10/U11 F-JUNIOREN U8/U9	7-10 JAHRE	Vielseitige Sportaktivitäten und Fußballspielen in Verein und Schule	
1	Umfassende Bewegungsschulung	SAMEN UND JÜNGER U7	3-6 JAHRE	Bewegen und vielseitiges Spielen in Verein, Kindergarten und Schule	

Abbildung 8: Ausbildungsstufen im Fußball, Quelle: DFB 2007, 14;15

Die Abbildung macht klar, dass je nach Alter unterschiedliche Schwerpunkte in der Trainingsgestaltung gesetzt werden sollten. Die Sportwissenschaft ist sich einig, dass im Kindesalter eine breite Grundlagenausbildung vonnöten ist, die dann mit zunehmendem Alter spezialisiert werden sollte. Zu Beginn geht es den Kindern vor allem darum Spaß zu haben und einfache Techniken vermittelt zu bekommen. Im goldenen Lernalter zwischen zehn und 13 Jahren fällt es Kindern besonders leicht, motorische Abläufe zu verinnerlichen. Aus diesem Grund sollten in diesem Zeitraum elementare und fußballspezifische Bewegungen trainiert und die Koordination geschult werden. Im Anschluss sollten erstmals physisches und taktisches Training im Vordergrund stehen. Deshalb bieten vor allem die Jahre bis zur B-Jugend den Trainern die Chance, ihre Spieler auf verschiedenen Positionen zu testen und sie dadurch flexibler zu machen und unterschiedliche Erfahrungen sammeln zu lassen. Auch Trainer mit verschiedenen Philosophien können sich für die Spieler als lehrreich erweisen.

Grundsätzlich ist es wichtig, die Talentauswahl im eigenen Verein über Jahre hinweg mehrmals zu wiederholen. Das bedeutet, dass, wie in allen Lizenzvereinen üblich, spätestens am Saisonende über die Entwicklung der Nachwuchskräfte Bilanz gezogen wird. Wer die Anforderungen nicht erfüllt hat, wird im Normalfall aussortiert, um Platz für neue Talente zu schaffen. Dabei ist allerdings zu beachten, dass die Entwicklung eines Nachwuchsspielers nicht linear verläuft [vgl. Kreutzer 2006, 183]. Verletzungen, schulische oder private Probleme, entwicklungsbedingte Schwankungen oder die Pubertät können für Rückschläge sorgen. Der Fokus der Ausbildung sollte langfristig ausgerichtet sein und diese Rückschläge berücksichtigen. Dennoch müssen auch kurzfristige Resultate und Fortschritte erkennbar sein.

Ein Nachwuchstrainer hat für seine Spieler viele Funktionen. Er ist sportlicher Fachmann, Vorbild, Motivator, Berater, Kritiker und Ansprechpartner. Uitz spricht von einer Doppelfunktion für einen Nachwuchstrainer. Er ist sowohl für die sportliche Verbesserung als auch für die menschliche Entwicklung und die Sicherung der erworbenen Fähigkeiten verantwortlich [vgl. Uitz 2012, 20]. Um Vertrauen zu seinen Spielern aufzubauen, sind sowohl eine hohe Kompetenz als auch eine Vorbildfunktion wichtig [vgl. Uitz 2012, 20]. Die Voraussetzungen an einen Nachwuchstrainer können exemplarisch an den Kriterien von Hannover 96 dargestellt werden [vgl. Hannover 96 2014]:

- Er setzt Ausbildungsinhalte und -ziele um
- Er ist authentisch und liebt es mit jungen Menschen zu arbeiten
- Er ist Experte im Nachwuchsfußball
- Er ist Teamarbeiter und begreift sich als Teil des Ganzen
- Er hat eine hohe Eigenmotivation, soziale Kompetenz und pädagogisches Gespür
- Er kann andere begeistern und motivieren
- Er hat einen altersangemessenen Umgang mit den Spielern
- Er sorgt für eine gute Spiel- und Trainingsatmosphäre, in der sich die jungen Spieler entfalten können
- Er ist Vorbild und vermittelt und lebt die Werte des Vereins vor
- Er identifiziert sich mit dem Verein und seiner Kultur

Die Trainer begleiten die jungen Spieler teilweise jahrelang und sind damit entscheidend für deren Entwicklung. Vor allem, wenn Kinder neu in den Verein kommen oder sogar von einer größeren Entfernung in das Internat ziehen, ist es unter anderem die Aufgabe des Trainers, dafür zu sorgen, dass sich dieser Spieler wohl und geborgen fühlt. Kreutzer belegt, dass die pädagogischen Fähigkeiten öfter gefragt sind als die Lösung fußballspezifischer Probleme [vgl. Kreutzer 2006, 183]. Laut Uitz braucht ein Trainer vier Kompetenzen: Fachkompetenz (Hintergrundwissen), Methodenkompetenz (Vermitteln), Sozialkompetenz (Personalführung) und Selbstkompetenz (Authentizität) [vgl. Uitz 2012, 32]. Je älter seine Spieler werden, desto autoritärer sollte der Trainer dabei werden [vgl. Uitz 2012, 58]. Uitz misst der Wahl des Führungsstils eine hohe Bedeutung zu: „Jeder Trainer kann durch die Auswahl eines altersgerechten Führungsstils zur nachhaltigen Entwicklung seiner Nachwuchsspieler beitragen, da sowohl in körperlicher, persönlicher als auch kognitiver Hinsicht ein bevorzugter Führungsstil anzuwenden ist“ [Uitz 2012, 59]. Dieser Führungsstil sollte je nach Entwicklung oder Gruppendynamik angepasst werden [Uitz 2012, 59]. Im Verlauf der Nachwuchsausbildung ist der Trainer laut Uitz in verschiedenen Aufgaben gefragt: „Steht im Grundschulalter die selbstständige Beschäftigung des Nachwuchsspielers mit dem Ball und das eigenständige Sammeln von Erfahrungen im Vordergrund, werden in der zweiten Entwicklungsstufe die Funktionen als Berater und lösungsorientierter Trainer benötigt, um [sich/L.K.] schließlich in der letzten Phase der Nachwuchsspieler vorrangig als Kopf der Mannschaft im Hinblick auf Mannschaftsphilosophie und Umsetzung eines Mannschaftskonzeptes einzubringen“ [Uitz 2012, 60].

Dabei ist darauf zu achten, dass jeder Spieler jederzeit ausreichend gefördert wird. Ansonsten kann es zu einer Stagnation der Leistung kommen. Ist ein Spieler in seinem Jahrgang dauerhaft unterfordert, so sollte er in die nächstältere Mannschaft verschoben werden. Trainer müssen auf die einzelnen Persönlichkeiten ihrer Mannschaft eingehen können. Die Erfahrung und das richtige Gespür für den richtigen Umgang kann der Trainer durch Gruppen- oder Einzelgespräche erlangen. Um seinem Auftrag als individueller Förderer seiner Spieler gerecht werden zu können, ist es wichtig, dass der Verein keinen zu großen Wert auf die tabellarischen Resultate, sondern auf die Weiterentwicklung der Spieler legt. Beim Hamburger SV bekommen alle Nachwuchsspieler bis zur U14 unabhängig von der Leistungsstärke mindestens 50 Prozent der möglichen Spielzeit [vgl. Jensen 2012].

3.1.3 Schulische und persönliche Förderung

Lustenberger untersuchte die Doppelbelastung zwischen Schule und Verein am Beispiel von 71 Spielern der U11 bis U15 des FSV Mainz 05 und deren Eltern. Dabei er-

kennt er vor allem bei den Jugendlichen in der C-Jugend enorme Belastungen bezüglich längerer und häufigerer Trainingseinheiten sowie einer steigenden Anzahl von Wochenstunden in der Schule [vgl. Lustenberger 2011, 83]. Dabei geben mehr als 50 Prozent der befragten Jugendlichen zu, dass die körperliche und zeitliche Belastung von Schule und Sport zu hoch ist [Lustenberger 2011, 84]. Dennoch leiden die schulischen Leistungen der Kinder nach Auskunft der Eltern nicht darunter, obwohl mehr als die Hälfte der Kinder ins Training geht, obwohl sie lernen müssten [vgl. Lustenberger 2011, 36;66]. 100 Prozent der Kinder nehmen diese Anstrengungen auch ohne die Garantie, Profi zu werden, in Kauf [vgl. Lustenberger 2011, 82].

Diese Studie zeigt, dass die Anforderungen an angehende Fußballprofis inzwischen an die Grenze der Belastbarkeit der Jugendlichen gehen. Ohne Unterstützung durch die Vereine, die Schulen und die Eltern wäre dieser Aufwand schwer zu stemmen. Die Vereine sind sich der Belastung ihrer Akteure und der Bedeutung eines guten Schulabschlusses bewusst, helfen organisatorisch oder bieten Nachhilfe und Hausaufgabenbetreuung an [vgl. Lustenberger 2011, 88]. Die Kooperation der Klubs mit Eliteschulen des Fußballs hilft den Kindern, die Unterrichtsstunden in Einklang mit den Trainingseinheiten oder den Reisen zu bringen [vgl. Lustenberger 2011, 90]. Die Eltern unterstützen ihre Kinder zum Beispiel durch Fahrten auf den Sportplatz. Durch diese Maßnahmen sollen die Nachwuchsspieler die hohen Anforderungen besser meistern können und ein zweiter Fall Julian Draxler, der nach der elften Klasse die Schule abbrach, vermieden werden [vgl. Der Westen online 2011].

Kreutzer beschreibt die Entwicklung eines Jugendlichen in einem Dreistufenmodell. Während der Zeit beim Heimatverein nimmt der Sport eine geringere Bedeutung als die Schule ein. Der Fußball ist nicht leistungsorientiert und deshalb mit wenig Zeitaufwand verbunden. Der Jugendliche hat viel Freizeit, seine Eltern üben einen großen Einfluss auf ihn aus. Mit dem Wechsel zu einem Lizenzverein (in diesem Fall der VfL Osnabrück) erreicht das Talent die zweite Stufe. Die Priorität liegt gleichermaßen auf der Schule und dem Fußball, der inzwischen Leistungssport ist. Der sportliche Zeitaufwand und der Erfolgsdruck nehmen zu, die Wirkung der Eltern ab. Der Jugendliche hat kaum noch Freizeit. Auf der dritten Stufe steht der Spieler kurz vor dem Sprung zum Profi. Die Eltern haben kaum noch Einfluss und unterstützen ihren Sohn. Das Talent bekommt erste Prämien und ist Teil der Auswahlmannschaft. Parallel hat es die Schule, die Lehre oder einen Beruf auszuüben. [vgl. Kreutzer 2006, 191]

Die soziale Förderung besteht allerdings nicht nur aus der Verbindung der schulischen und sportlichen Entwicklung. Viele Profivereine bieten ihren Jugendspielern auch die Möglichkeit, eine Ausbildung zu beginnen oder erste berufliche Erfahrungen im Klub zu sammeln. Außerdem helfen die Klubs jungen Spielern bei der Persönlichkeitsentwicklung. Bodenständigkeit, Teamfähigkeit, Fleiß und Respekt sind nicht nur auf dem Platz,

sondern auch im Alltag wichtige Charaktereigenschaften. Da die Kinder viel Zeit im Klub verbringen, übernimmt dieser automatisch einen Teil der Erziehungsarbeit. Dazu gehört auch das richtige Auftreten neben dem Platz. Manche Vereine verbieten ihren Jugendspielern Tattoos, Piercings oder auffällige Frisuren [vgl. Eberle 2014]. Durch ein Medientraining soll den Jugendlichen der Übergang in den Profifußball mit all seinen Begleiterscheinungen erleichtert werden. Immer wieder kommt es vor, dass jungen und vielversprechenden Nachwuchsspielern Interviews mit Medienvertretern untersagt werden [vgl. Müller J. 2011a]. Das war zu Beginn der Profikarriere von Mario Götze bei Borussia Dortmund oder bis vor einigen Monaten bei Timo Werner vom VfB Stuttgart zu sehen. Dadurch wollen die Vereine erreichen, dass ihre Nachwuchshoffnungen durch die Medien nicht zu sehr hochgelobt werden und damit kein zusätzlicher Druck in Form einer erhöhten Erwartungshaltung aufgebaut wird. Sie sollen nicht ‚verheizt‘, sondern geduldig aufgebaut werden und sich in Ruhe entwickeln und an die neuen Herausforderungen anpassen können.

3.1.4 Ziele und Übergang in den Aktivenbereich

Die Voraussetzungen und Faktoren für eine erfolgreiche Jugendarbeit der Lizenzvereine wurden in den vorherigen Abschnitten ausführlich dargestellt. Eine Nachwuchsförderung erweist sich aber vor allem dann als zielführend, wenn die Talente auch den Weg in den Aktivenbereich finden. Denn nur dann lohnt sich die jahrelange Förderung sowohl finanziell als auch sportlich. Für 95 Prozent der Vereine, ist es das wichtigste Ziel der Jugendarbeit, selbst ausgebildete Spieler für die Profi-Mannschaft zu generieren [vgl. Reintjes 2010, 30]. Laut Reintjes gelingt das nur, „[...] wenn eine effiziente, zielgerichtete und erfolgreiche Jugendförderung Bestandteil der strategischen, langfristigen Ausrichtung des Fußballunternehmens ist“ [Reintjes 2010, 105]. Für die Vereine gilt es zu verhindern, dass ein frühzeitiger Wechsel oder ein Leistungsverlust durch verletzungs-, psychisch oder anderweitig bedingte Rückschläge verhindert wird. Auch der Unterschied im Leistungsniveau kann den Übergang in den Profibereich erschweren oder sogar scheitern lassen. Für den Spieler des Karlsruher SC Reinhold Yabo war der Unterschied des Leistungsniveaus größer, als er es erwartet hatte. Beim Sprung in die Bundesliga spielen laut ihm mehrere Faktoren wie das Glück, der Trainer und das Abrufen der Top-Leistung im richtigen Moment eine Rolle. [vgl. Küppers 2014]

Reintjes stellte fest, dass Spieler unter 25 Jahren, die in den Spielzeiten 2007/08 und 2008/09 verkauft wurden und zuvor in der A-Jugend oder der zweiten Mannschaft gespielt haben, dem abgebenden Verein durchschnittlich eine Ablösesumme von knapp 1,5 Millionen Euro einbrachten. Wenn ein vereinsintern ausgebildete Spieler verkauft wird, geschieht das im Durchschnitt mit einem Alter von knapp über 21 Jahren. [vgl.

Reintjes 2010, 216f.] Das bedeutet, dass der Spieler im Normalfall bereits einen Profivertrag unterschrieben hat und dementsprechend eine entsprechende Rendite in Form einer Ablösesumme bringt. Um eine Ablösesumme zu erzielen, ist es allerdings notwendig, dass die Spieler einen Vertrag unterschreiben, der sie für eine bestimmte Zeit an den Verein bindet und zum Zeitpunkt des Wechsels noch möglichst lange gültig ist. Ein Fördervertrag kann bereits mit Nachwuchsspielern ab der B-Jugend abgeschlossen werden und muss mit mindestens 250 Euro pro Monat dotiert sein, garantiert aber nur eine Ausbildungsentschädigung [vgl. Müller J. 2011a]. Deren Höhe ist von der FIFA festgelegt, entspricht aber nur einem Kostenausgleich und verspricht somit keine Rendite. Ein Profivertrag garantiert einem Spieler im Normalfall höhere Einnahmen, kann aber erst mit Vollendung des 18. Lebensjahres unterzeichnet werden. Bei einem Vertragsabschluss mit Spielern ab 16 Jahren kann der Verein einen Abgang seines Spielers verhindern. Will der Spieler wechseln, erscheint das allerdings selten sinnvoll. Eine Abmachung unter den Profivereinen, sich gegenseitig keine Talente abzuwerben, verringert das Risiko eines Abgangs. Diese Vereinbarung wird allerdings nicht immer eingehalten [vgl. Müller J. 2011b]. Aus diesen Gründen verlieren kleinere Ausbildungsvereine immer wieder vielversprechende Spieler an sportlich und finanziell stärkere Klubs. Das verringert die Wirksamkeit der eigenen Jugendarbeit.

Reintjes weist einen Wettkampfvorteil eines Vereins mit jungen Spielern unter 23 Jahren gegenüber Konkurrenten nach. Bei vereinsintern ausgebildeten Akteuren ist der Vorteil noch stärker. [vgl. Reintjes 2010, 269f.] Diese Erkenntnis bestätigt auch der Trend der Bundesligaklubs, die immer stärker auf junge Spieler aus dem eigenen Nachwuchs setzen [vgl. Sportschau 2014]. Eine effiziente Jugendarbeit erscheint also sowohl finanziell als auch sportlich sinnvoll. Ein positives Bild als Ausbildungsverein kann dabei zu einer höheren Menge an Eigengewächsen beitragen [vgl. Reintjes 2010, 270]. Dennoch erscheint es logisch, dass ein Verein aufgrund einer begrenzten Kadergröße nicht alle seine Talente im eigenen Verein halten kann. Das bestätigt auch der Sportvorstand von Schalke 04 Horst Heldt in einem Interview mit ‚transfermarkt.de‘: „Wir sind nicht so blauäugig, davon auszugehen, dass unsere Spieler ihre Laufbahn auch hier beenden. Das Entscheidende ist doch, wie sich ein Profi in der Zeit verhält, in der er bei uns ist. [...] Jeder, der hier spielt, muss verinnerlichen, was man tun muss, um diesem Verein gerecht zu werden. Und das fängt in der Jugend an“ [Meininghaus 2014].

C. Müller betrachtet es als verständlich, dass ein Talent seinen Verein zu einem erfolgreichen und/oder finanzstärkeren Verein verlässt. Eine Profikarriere dauert rund 15 Jahre, Verletzungen o.ä. können sogar zu einem vorzeitigen Ende führen. Deshalb achten viele Spieler darauf, möglichst schnell viel Geld zu verdienen. Es kann allerdings von Vorteil sein, den finanziellen Aspekt zunächst zweitrangig zu werten. Der Marktwert kann durch gute Leistungen, die aus mehr Spielzeit bei einem schwächeren

Verein resultieren, gesteigert werden. In diesem Fall kann ein sehr viel besser dotierter Vertrag bei einem Topverein winken. [vgl. Müller C. 2002, 59] Um die Anzahl der Abgänge von vielversprechenden Talenten zu verringern, gilt es für die Vereine, die Identifikation der Spieler mit ihrem Verein zu stärken und ihnen eine überzeugende sportliche Perspektive aufzuzeigen.

3.2 Rolle des Deutschen Fußball-Bundes

Der Deutsche Fußball Bund ist der größte, einzelne Sportverband der Welt. Derzeit sind 6 851 892 Mitglieder in 25 513 Vereinen mit 164 384 Mannschaften, davon 99 546 Jugendteams, registriert [vgl. DFB 2014a]. Der DFB ist in fünf Regional- und 21 Landesverbände untergliedert und unterliegt der FIFA und der UEFA. Sein Sitz liegt in Frankfurt am Main, Präsident ist Wolfgang Niersbach. Er wurde am 28. Januar 1900 von 86 Fußballvereinen in Leipzig gegründet und ist seitdem das zentrale Steuerungselement des deutschen Fußballs. Er ist als oberste Instanz unter anderem für das organisierte Wettkampfgeschehen, das nationale Regelwerk, die Nationalmannschaft, die Vertretung seiner Sportart in grundsätzlichen Angelegenheiten sowie in Kooperation mit den Vereinen für die Nachwuchsförderung zuständig [vgl. Röttger 2013, 5]. Laut einer Studie aus dem Jahr 2009 sind von rund 57 Millionen 14- bis 69-jährigen Einwohnern in Deutschland 24,9 Millionen fußballinteressiert [vgl. DFB 2009, 4]. Das sind rund 43 Prozent.

3.2.1 Konzept und Zielsetzung

Der DFB hat als oberste Instanz des deutschen Fußballs Interesse an einer nachhaltig hohen Qualität des Fußballs und seiner Nationalmannschaft, die eine wichtige Einnahmequelle darstellt. Deshalb hat er auch Interesse an einer effizienten Nachwuchsförderung, die in den Vereinen beginnt. Die Fußballvereine wiederum profitieren von einer starken Nationalmannschaft als Aushängeschild des deutschen Fußballs. Daraus ergibt sich eine gegenseitige Interessengemeinschaft, an deren Optimierung beide Seiten interessiert sind. Der DFB ist gemäß §8 des Grundlagenvertrags mit dem Ligaverband zur Förderung der Jugendarbeit sowohl in der Spitze als auch in der Breite verpflichtet [vgl. DFB/DFL 2014, 7f.].

Auf seiner Homepage gibt der DFB Auskunft über die Ausbildungsphilosophie. Dabei hat er sich drei Ziele gesteckt. Als erstes will er eine Spitzenposition im Weltfußball einnehmen. Außerdem will der DFB die Faszination und Freude des Fußballs an Spieler jedes Niveaus vermitteln. Drittens will der DFB Menschen aus gesundheitlichen

Gründen zur Bewegung motivieren. [vgl. DFB 2014c] Diese Ziele will er mit den drei Prinzipien Persönlichkeits-, individuelle und systematische Förderung erreichen. [vgl. DFB 2014d] Der DFB stellt den Vereinstrainern auf seiner Homepage oder als regelmäßig erscheinende Zeitschrift Tipps zur Trainingsgestaltung und dem richtigen Umgang mit Nachwuchsspielern zur Verfügung. In den kleinen Klubs wird die Basis der Talentförderung gelegt, dort sind die Trainer allerdings nicht immer entsprechend qualifiziert. Um die Trainer für einen Lizenzlehrgang zu motivieren, unterstützt der Verband jeden Lizenzinhaber finanziell. Darüber hinaus hat der DFB nach Schafer weitere Möglichkeiten den Fußball zu unterstützen. Dabei kann es sich um eine pädagogische, medizinische, psychologische und finanzielle Unterstützung handeln. Auch das Management des Umfelds sowie die Information und Koordination der in der Nachwuchsförderung beteiligten Akteure wie Vereine, Eltern und Schule spielen eine Rolle. [vgl. Schafer 2012, 2]

3.2.2 Reform

Nach dem Vorrundenaus bei der Europameisterschaft 2000 und der Zunahme des Ausländeranteils infolge des Bosman-Urteils und der Aufhebung der Ausländerregelung sah sich der DFB gezwungen, in die Jugendarbeit einzugreifen. Der deutsche Fußball galt als altbacken, es kam zu einem Umdenken [vgl. Eberhardt 2012]. Bei einer Analyse stellte er Defizite in der Sichtung und Talentförderung der 11- bis 14-Jährigen sowie eine mangelhafte Ausschöpfung der Potenziale in den Nachwuchsleistungszentren fest [vgl. DFB 2010, 4f.]. In den darauf folgenden Jahren leitete der Verband zahlreiche Maßnahmen ein. 2001 verpflichtete er alle Lizenzvereine der ersten und zweiten Bundesliga, gemäß §3, Abs. 2 seiner Lizenzierungsordnung ein Nachwuchsleistungszentrum entsprechend der Richtlinien zu führen [vgl. DFB 2014b, 10]. Diese Richtlinien schrieben hauptamtliche Jugendtrainer, drei Rasenplätze (davon zwei mit Flutlichtanlagen) und infrastrukturelle Einrichtungen wie Massageräume und Entmüdungsbecken vor. Die Klubs wurden quasi zu ihrem Glück gezwungen. [vgl. Eberhardt 2012] 81,8 Prozent der befragten Vereine investieren sogar mehr als die DFL vorgibt [vgl. Reintjes 2010, 19].

Dass in diesen Zeitraum die Kirch-Pleite fiel, erwies sich als Glücksfall für den deutschen Nachwuchs. Die Vereine mussten risikoärmer wirtschaften und ihre Ausgaben senken. Deshalb setzten sie verstärkt auf die eigene Jugend. Seit 2008 soll den Vereinen durch eine Bewertung und Zertifizierung das Verbesserungspotenzial in den Nachwuchsleistungszentren aufgezeigt werden. 2006 verkündete der Verband die Zusammenarbeit mit Eliteschulen des Fußballs. Zu Beginn der Saison 2003/04 führte der DFB die dreigleisige Bundesliga für A- und B-Junioren ein, um die Spieler auf dem

höchsten Niveau zu fordern. Zentraler Bestandteil der Reform war das Talentförderprogramm, das 1999 vorläufig und 2002 endgültig eingeführt wurde. Inzwischen über 1000 Honorartrainer haben die Aufgabe, talentierte Spieler im Alter von zehn bis 14 Jahren in ihrem Bezirk zu sichten und einmal wöchentlich an einem der 366 Stützpunkte in ganz Deutschland zu fördern. Abbildung 9 zeigt die Verteilung der Stützpunkte, Leistungszentren und Eliteschulen im Bundesgebiet:

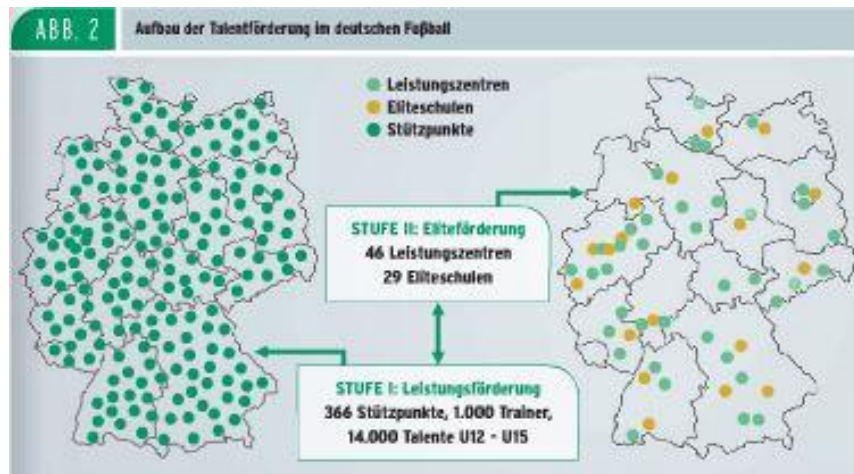


Abbildung 9: Talentförderprogramm des DFB, Quelle: DFB 2010, 5

An einem Stützpunkt sind circa 70 Vereine zusammengefasst [vgl. Müller C. 2010, 38]. Die Spieler der Lizenzvereine nehmen an diesem Förderprogramm nicht teil, da sie im Verein qualifiziertes Training bekommen. In diesen rund 90-minütigen Trainingseinheiten wird großer Wert auf die individuelle und technische Weiterbildung gelegt. Mannschaftstaktische und konditionelle Fähigkeiten werden nicht trainiert, es findet auch kein Krafttraining statt. Ähnlich wie bei den Lizenzvereinen wird am Saisonende eine Leistungsbilanz gezogen. In der Folge werden häufig einige Spieler ausgetauscht. Auf verschiedenen Turnieren können sich die Spieler für die Landesausswahl, die zu einem Großteil aus Spielern der Nachwuchsleistungszentren besteht, und die Lizenzvereine empfehlen. Durch dieses engmaschige Netz erhofft sich der DFB, dass kein talentierter Spieler mehr unentdeckt und damit ungefördert bleibt. Mit dem Talentförderprogramm hilft der DFB auch den Lizenzvereinen bei der Sichtung vielversprechender Nachwuchsspieler, da das Scouting in den Dorfvereinen größtenteils vernachlässigt werden kann. Die Chance, von einem großen Klub entdeckt oder zumindest gesichtet zu werden, erscheint größer, immer wieder schaffen es Talente auf diese Weise in die Nachwuchsleistungszentren der Lizenzvereine. Insgesamt lässt sich der DFB die Förderung von 22 000 Kindern jährlich zehn Millionen Euro kosten [vgl. Müller C. 2002, 8].

Der Altersdurchschnitt in der Bundesliga ist infolge des Talentförderprogramms zwischen 2001/02 und 2011 um 1,32 Jahre gesunken. Der Anteil an deutschen Spielern in der Bundesliga beträgt inzwischen 64 Prozent. 20 Prozent stammen aus der eigenen

Jugend des jeweiligen Vereins. [vgl. DFL 2013] Das spricht dafür, dass die deutschen Nachwuchsspieler inzwischen besser ausgebildet werden und die Vereine deshalb auf sie setzen. Reintjes fand mit ihrer Untersuchung in der Saison 2006/07 heraus, dass alle befragten Bundesligaklubs der Meinung sind, dass die Nationalmannschaft nur erfolgreich sein kann, wenn die Vereine eine kompetente Jugendförderung betreiben. 95,4 Prozent sehen deutsche Nationalspieler aus der eigenen Jugend als imagefördernd an. Hingegen würden sich 81,8 Prozent eine stärkere Unterstützung des DFB wünschen. Die Mitgliedschaft im (U-)Kader der Nationalmannschaft hilft den Spielern nach Meinung der Vereine bei der Spielerfahrung und beim Selbstbewusstsein und Auftreten, bei fußballerischen Fähigkeiten hingegen eher weniger. [vgl. Reintjes 2010, 20] Das zeigt, dass die Nachwuchsleistungszentren in fußballerischer Hinsicht die Grundlage für eine erfolgreiche Karriere legen.

Der DFB selbst zieht ein positives Fazit seiner Reform. 2000/01 waren acht Prozent der Bundesligaspieler noch für die U21 spielberechtigt, 2009/10 waren es 16 Prozent [vgl. DFB 2010, 8]. Alle Spieler, die 2009/10 in der ersten Liga eingesetzt wurden, waren spätestens ab der U20 in einem Nachwuchsleistungszentrum (siehe Abbildung 6). Dennoch sieht der DFB noch Verbesserungspotenzial. Die Basisförderung kann noch intensiviert, die Talentförderung optimiert werden. Der Übergang vom Junioren- in den Seniorenbereich bedarf einer besseren Koordination. [vgl. DFB 2010, 18] Friedrich ist der Meinung, dass die Zusammenarbeit zwischen Vereinstrainern und verantwortlichen Sichern verbessert werden muss [vgl. Friedrich 2003, 48]. Kirchenkamp stellt fest, dass höher spielende Vereine öfter von Talentsichern beobachtet werden als Kreisligateams [vgl. Kirchenkamp 2010, 80]. C. Müller resümiert, dass die Lizenzvereine von der Reform stärker profitieren als Amateurvereine. Dadurch hat der DFB sein Ziel erreicht. Müller sieht die getroffenen Regelungen deshalb als richtig und wichtig an. [vgl. Müller C. 2002, 72;76] Auch Rosenthal hält das Talentförderprogramm für signifikant wirksam [vgl. Rosenthal 2012, 295].

3.3 Notwendige Eigenschaften eines Spielers

Wie in den bisher beschriebenen Abschnitten gesehen, haben die Vereine und Verbände Änderungen in die Wege geleitet, um Nachwuchshoffnungen nachhaltig und effizient zu fördern. Im Endeffekt entscheidet allerdings immer noch der Spieler selbst, ob er den Sprung zum Profi schafft.

Die Grundvoraussetzung, um überhaupt die Chance zu haben, Profi zu werden, ist die fußballerische Stärke. Nur Spieler, die ein bestimmtes technisches, taktisches und konditionelles Niveau mitbringen, genügen den Anforderungen der Lizenzvereine. Da-

rüber hinaus gewinnen auch mentale Fähigkeiten und Eigenschaften an Bedeutung. Druckresistenz, Motivation, Fokussierung, Einsatz, Wille, Mut, Lebenswandel, Teamfähigkeit, realistische Selbsteinschätzung, Selbstvertrauen, Auffassungsgabe, Anpassungsfähigkeit an ein neues Umfeld, Frustrationstoleranz, Wahrnehmungsschnelligkeit, räumliche Orientierung, Führungsfähigkeiten, Antizipation oder kognitive Fähigkeiten – all das sind Faktoren, die darüber entscheiden, wie viel Prozent seines Potenzials ein Spieler letztlich auch auf dem Platz abrufen kann. Bei Akteuren, die in diesem Bereich Schwierigkeiten haben, kann ein Teampsychologe eventuell Abhilfe schaffen. Sie können die Voraussetzung schaffen, dass die Jugendlichen den Kopf frei haben und sich voll auf den Fußball konzentrieren können. Uitz stellt fest, dass psychologisches Training sehr oft über Misserfolg und Erfolg entscheidet [vgl. Uitz 2012, 29].

Immer wieder kommt es vor, dass vielversprechende Talente in der Jugend überragen, aber letztlich am Übergang in den Aktivenbereich scheitern oder es nicht schaffen, ihre Leistungen dort zu wiederholen. Gerade wenn diese Spieler aufgrund ihrer Leistungen gelobt werden und das erste Gehalt überwiesen bekommen, kann der Fokus auf das Wesentliche, den Fußball verloren gehen. Der Unterschied zwischen der Jugend und dem Profisport ist groß, die Anforderungen steigen. Nur wer talentiert ist, sich geduldig zeigt und sich bewusst ist, dass hinter einer erfolgreichen Profikarriere harte Arbeit steckt, wird es schaffen, sich in der Bundesliga zu etablieren. [vgl. Jensen 2012] Reinhold Yabo führte die deutsche U17-Nationalmannschaft als Kapitän zum EM-Sieg, schaffte im Anschluss aber erst über den Umweg Alemannia Aachen und Karlsruher SC den Sprung zum Profi. Er gesteht in einem Interview mit ‚11 Freunde‘, sich cool gefühlt zu haben und rät jungen Spielern zu mehr Demut: „Viele werden von heute auf morgen zum Star, bekommen neue Verträge oder verdienen plötzlich viel Geld. Du denkst, die ganze Welt gehört Dir. Der Einstieg in den Profi-Fußball kann den Charakter junger Spieler grundlegend verändern. Ich habe gelernt, dass es im Leben noch viel mehr gibt, zum Beispiel Beziehungen, Respekt, Moral, Anstand. Das sind Werte, die mir heute sehr wichtig sind“ [Küppers 2014].

Beim Übergang in den Profibereich kommt es auch auf das Umfeld des Spielers an. Die Familie, der Freundeskreis, der Verein und der Berater können entsprechend auf ihn einwirken. Vor allem letztgenannter hat in den letzten Jahren im ‚Geschäft Fußball‘ eine immer größere Bedeutung gewonnen. Für den Spieler ist es wichtig, einen erfahrenen Berater an seiner Seite zu wissen, der nicht seine eigenen (finanziellen) Interessen vertritt, sondern den Spieler als Vertrauensperson unterstützt. Der Berater ist heute Ansprechpartner für Spieler, Vereine, Medien und Sponsoren. Darüber hinaus führt er in Stellvertretung des Spielers Vertragsverhandlungen, vermarktet ihn und nimmt ihm möglichst viele Aufgaben ab, damit sich der Spieler auf das Fußballspielen konzentrieren kann. [vgl. Spielerberater Deutschland 2014] Um als lizenzierter Spielerberater zu gelten, muss man eine Prüfung der FIFA bestehen.

3.4 Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der Vereine

Bei der Effizienz der Jugendarbeit der Vereine kommt es auf einige Faktoren an. Mit ihren Stärken versuchen die Klubs, die Talente davon zu überzeugen, sich dem Verein anzuschließen. Dabei können neben einer sportlichen Perspektive und einem qualitativ hochwertigen Ausbildungskonzept auch die finanziellen Möglichkeiten entscheiden. Je größer diese sind und je effektiver sie eingesetzt werden, desto mehr Geld kann in die Qualifikation der Trainer, die Infrastruktur oder die Betreuung investiert werden. Der Ruf als Ausbildungsverein kann bei der Talentakquise hilfreich sein. Nach Reintjes, ist es für 95 Prozent der befragten Vereine wichtig, als Jugendförderer wahrgenommen zu werden [vgl. Reintjes 2010, 84]. Dazu gehören zahlreiche Faktoren, die nachfolgend dargestellt werden und als Stärken eines Vereins gelten können, sollten sie in dem dargestellten Maß vorhanden sein. Ist das nicht der Fall können sie als Schwächen gewertet werden.

Der Weg, auf die Jugend zu setzen, sollte so mit den Mitarbeitern des Vereins und den Anhängern kommuniziert werden, dass sich beide damit identifizieren können. Der Anpreisung des ‚Jugendwegs‘ müssen allerdings auch Taten folgen. Diese Philosophie muss von allen Verantwortlichen im Verein getragen und die Strukturen müssen dementsprechend angepasst werden. Dazu gehören eine klare Hierarchie innerhalb der Verantwortlichen für das Nachwuchsleistungszentrum, qualifizierte und im besten Fall hauptamtliche Trainer, eine gute Infrastruktur und ein altersgerechtes und einheitliches Konzept. Entscheidend für die Entwicklung der Talente sind die Spielpraxis in der Profimannschaft sowie die Geduld und das Vertrauen vonseiten des Vereins. Ein zu hoher Erfolgsdruck oder die fehlende Unterstützung und der mangelnde moralische Aufbau nach Fehlern oder schwachen Spielen können sich negativ auf diese Entwicklung auswirken. Auch die Unterstützung in schulischen und organisatorischen Angelegenheiten kommt den Kindern zugute.

Neben diesen Voraussetzungen ist es eminent wichtig, dass jungen Spielern durch den Zukauf von Stars nicht die Chance auf Einsatzzeiten genommen wird. Es ist für die Kinder ein besonderer Anreiz, wenn sie sehen, dass es immer wieder Talente in die erste Mannschaft schaffen und sich dort in Ruhe entwickeln können. Auch bei Rückschlägen oder Fehlern muss der Verein geduldig sein und dem jungen Spieler weiterhin das Vertrauen schenken. Sportliche Krisen wirken sich oftmals negativ auf die Einsatzzeiten junger Spieler aus, da die Trainer in Druckphasen tendenziell eher auf erfahrene Akteure setzen. Auch eine zweite Mannschaft, die zumindest in der Regionalliga spielt, kann den Talenten helfen, den Sprung vom Junioren- in den Aktivenbereich zu meistern. Vereine wie Eintracht Frankfurt oder Bayer Leverkusen haben sich zuletzt aus Rentabilitätsgründen für die Abmeldung ihrer Reserve vom Spielbetrieb entschieden. Vor allem Bayer Leverkusen hat gezeigt, dass sich auch Ausleihgeschäf-

te als sinnvolles Sprungbrett in den Profibereich erweisen können. [vgl. Bayer Leverkusen online 2014]

Elementar ist auch die regelmäßige Kommunikation zwischen den Verantwortlichen der Jugendmannschaften, der zweiten Mannschaft und dem Profi-Team. Das kann die Integration der Spieler in einer anderen Mannschaft innerhalb des Vereins erleichtern. [vgl. Reintjes 2010, 164] Allerdings gelingt laut Reintjes von 23,8 A-Jugend Spielern eines Vereins nur durchschnittlich 1,65 der Sprung in die erste Mannschaft [vgl. Reintjes 2010, 213]. Sie ist der Auffassung, dass der Verkauf junger Spieler nur schwer planbar ist und es keinem Verein gelingt, sich auf diese Weise eine regelmäßige Einnahmequelle zu sichern [vgl. Reintjes 2010, 217]. Bei Klubs mit einer hohen Reputation oder dem Ruf als Jugendförderer könne der Verkauf zielführend sein, bei anderen Vereinen sei dieses Vorhaben risikobehaftet und nicht planbar [vgl. Reintjes 2010, 270].

Neben den Stärken und Schwächen bieten sich den Vereinen auch Chancen und Risiken bei der Talentförderung. Fritz sieht eher Chancen als Risiken [vgl. Fritz 2006, 41-44]:

Chancen:	Risiken:
- Hohes Ertrags- und Wertsteigerungspotenzial	- Zu Beginn meist schwächere Leistung
- Hohe Identifikation	- Hohe laufende Kosten
- Langjährige Beziehung	- Entwicklung schwer vorhersehbar
- Zunächst geringeres Gehalt	- Spieler verlässt Verein frühzeitig
- Keine Ablösesumme	
- Fans verzeihen Misserfolg eher	
- Keine Anpassungsprobleme	

Reintjes kam in ihrer Untersuchung zum Ergebnis, dass es 81,8 Prozent der Vereine als risikoarmer betrachten, vereinsinterne Spieler in den Profi-Kader zu integrieren, weil der Klub sie bereits kennt [vgl. Reintjes 2010, 171]. Junge Spieler gelten als hungrig und motiviert, inzwischen sind sie bereits im frühen Alter top ausgebildet und körperlich fit. Ihre Motivation auf einen Vertragsabschluss ist groß, weil sie in die erste Mannschaft aufgenommen werden wollen [vgl. Reintjes 2010, 243]. Junge Spieler die-

nen jungen, aktiven Fußballern als Vorbilder, die ältere Generation entwickelt Elterngelühle [vgl. Reintjes 2010, 86]. Sie bieten ein hohes Entwicklungspotenzial und identifizieren sich mit ihrem Jugendverein. Auch die Anhänger können sich mit jungen Spielern gut identifizieren. Das sorgt für eine hohe Fanbindung und eine Verbesserung des Vereinsimages. [vgl. Reintjes 2010, 87] Selbst ausgebildete Spieler zeigen gegenüber ihrem Jugendverein Werte wie Treue, Loyalität, Dankbarkeit und Verbundenheit, die mit zunehmender Vereinszugehörigkeit zunehmen. Während der Ausbildung können sie nach der eigenen Klubphilosophie geformt werden [vgl. Müller C. 2002, 67]. Junge selbst ausgebildete Spieler kosten keine Ablöse und verlangen zunächst weniger Gehalt als gestandene Profis. Das kommt bei den Fans gut an. [vgl. Reintjes 2010, 86] Der Einsatz junger Spieler macht den Verein auch für potenzielle Sponsoren interessant, die juvenile Attribute wie Leistungsfähigkeit, Fitness, Lebensfreude, Schnelligkeit oder Risiko auf ihr Unternehmen übertragen wollen. Dies steigert für Sponsoren den Wert der Vereinsmarke und bringt den Klubs somit Mehreinnahmen ein [vgl. Reintjes 2010, 87f.]. Die Aussicht, im Profifußball viel Geld zu verdienen und das Hobby zum Beruf zu machen, treibt viele Kinder in die Sportvereine.

All diese Gründe sorgen für einen Trend zur Jugend in der Bundesliga [vgl. Sportschau 2014]. Allerdings werden immer wieder vielversprechende Jugendliche aus den Nachwuchsleistungszentren von anderen Vereinen abgeworben [vgl. Müller J. 2011b]. Das sorgt für Unmut beim betreffenden Verein und verringert die Rendite. Als grundsätzliche Alternative zur Jugendförderung kommt der Zukauf neuer Spieler, womöglich aus dem Ausland, in Frage. Dabei gibt es Risiken. Zugekaufte Spieler müssen sich je nach Herkunftsland eventuell zunächst an Veränderungen bezüglich Spielstil, Klima, Sprache, Einstellung zu Arbeit und Pünktlichkeit, Kultur und Verhaltensweisen einstellen. Außerdem müssen sie sich an einem neuen Ort ohne ihr bekanntes Umfeld zurechtfinden. Das kann zu einer Leistungshemmung führen. Frick erkennt, dass Spieler, die lange beim gleichen Team spielen, weniger verdienen als Neuverpflichtungen [vgl. Frick 2008, 17]. Auch die gesellschaftliche Entwicklung macht eine zielführende Nachwuchsförderung immer schwerer. Kinder haben heute viele Möglichkeiten in der Freizeitgestaltung, der Computer oder die Spielkonsole kann die Bewegungsaktivität vermindern. Die negative demographische Entwicklung und die steigende zeitliche Beanspruchung in der Schule sind Risiken für die Vereine.

4 Jugendarbeit beim TSV 1860 München

Der TSV 1860 München wurde am 17. Mai 1860 gegründet und ist im Münchner Stadtteil Giesing beheimatet. Er bekennt sich zu seinen bayerischen Wurzeln und hat sich zum Ziel gesetzt, den Sport in München zu fördern und Münchens Sportler auszubilden. Die Rückkehr in die Bundesliga genießt dabei höchste Priorität. Der Verein sieht sich als ‚Klub der Münchner‘, als ‚Münchens große Liebe‘ und als sportliche und kulturelle Heimat für die ‚Werkstätigen‘. [vgl. TSV 1860 München 2014a] Die Vereinsfarben sind grün und gold. Die Fußball-Abteilung wurde am 25. April 1899 gegründet und läuft in blau und weiß auf. Die Profimannschaft sowie die U21 und die U19 wurden 2002 in die TSV München von 1860 GmbH & Co. KGaA ausgegliedert. Daran übernahm der jordanische Investor Hasan Ismaik 2011 für 18,4 Millionen Euro 60 Prozent der Anteile, von denen allerdings nur 49 Prozent ein Stimmrecht haben [vgl. Schäflein 2011]. Damit wird die 50+1 Regel eingehalten. Der Klub trägt seine Heimspiele in der Allianz Arena aus und hat 19 950 Mitglieder [vgl. TSV 1860 München 2014d]. Präsident ist Gerhard Mayrhofer. Der größte Erfolg der Fußballer war die Deutsche Meisterschaft 1966.

Seit dem Abstieg 2004 spielt 1860 München in der zweiten Bundesliga. Seitdem hat der Verein mit gravierenden finanziellen Problemen zu kämpfen und stand mehrmals vor der Insolvenz und dem damit verbundenen Lizenzentzug. 2006 kaufte der FC Bayern seinem Stadtrivalen für elf Millionen Euro dessen Anteil an der Allianz Arena ab und rettete ihn damit vor der Pleite [vgl. Fox 2006]. Seit dem Einstieg des Investors hat sich die finanzielle Situation entspannt – allerdings nur, weil Ismaik regelmäßig Fehlbeträge ausgleicht. In der Saison 2012/13 machte 1860 München einen Verlust von rund 7,27 Millionen Euro. Der Verein ist inzwischen wirtschaftlich abhängig von seinem Investor. [vgl. Abendzeitung online 2014] Daraus resultiert trotz der eigentlichen Stimmrechtsminderheit auch eine Machtfülle Ismaiks. Der Investor drohte bereits mehrmals mit einem Ausstieg [vgl. Hummel 2013]. Weitere Einnahmen erschließt der Verein aus seinem Status, als Traditionsverein mit breiter Fanbasis in einem attraktiven Wirtschaftsraum. Das zeigt die kürzlich ausgeweitete Partnerschaft mit dem Fahrzeug- und Maschinenbaukonzern MAN.

Regelmäßige Überschüsse generiert der Verein vor allem durch seine Jugendarbeit, die zu den erfolgreichsten in ganz Deutschland zählt. Immer wieder werden aus dem eigenen Unterbau Spieler in die Profi-Mannschaft integriert und schaffen dort den Durchbruch. Die zweite Mannschaft ist entgegen der in Deutschland verbreiteten U23 eine U21. Im aktuellen aus 29 Spielern bestehenden Kader der Profi-Mannschaft befinden sich sechs Ausländer [vgl. TSV 1860 München 2014e]. Das sind rund 21 Prozent. Zwölf Akteure wurden zumindest teilweise in der eigenen Jugend ausgebildet. 1860 München sieht sich selbst als Ausbildungsverein und muss deshalb auch immer wieder seine vielversprechendsten Talente ziehen lassen. In den vergangenen Jahren

verließen unter anderem die Eigengewächse und heutigen deutschen Nationalspieler Kevin Volland sowie die Bender-Zwillinge Sven und Lars für eine zusammen addierte Ablösesumme von 4,7 Millionen Euro den Verein [vgl. Transfermarkt 2014c; Transfermarkt 2014d; Transfermarkt 2014e]. Volland musste der Verein 2011 aufgrund finanzieller Schwierigkeiten nach nur sieben Einsätzen in der ersten Mannschaft für eine Ablösesumme von 700 000 Euro an die TSG 1899 Hoffenheim verkaufen. Heute hat der 21-jährige Angreifer einen Marktwert von 18 Millionen Euro. [vgl. Transfermarkt 2014c] Auch die Bender-Zwillinge haben inzwischen zusammen addiert einen Marktwert von 40 Millionen Euro – das Zehnfache ihrer Ablösesumme. [vgl. Transfermarkt 2014d; Transfermarkt 2014e]

Diese Entwicklungen beschreiben das Dilemma des TSV 1860 München. Es gilt, die Talente möglichst lange im Verein zu halten, um sowohl von der sportlichen Qualität als auch von einer hohen Ablösesumme zu profitieren. Dafür ist es wichtig, den aktuellen Zustand zu verbessern. Die finanziellen Mittel des Investors muss 1860 München so investieren, dass sich sportlicher und wirtschaftlicher Erfolg einstellen. Beides führt zu einer besseren Perspektive für die Talente und damit einer größeren Wahrscheinlichkeit auf einen Verbleib. Nachfolgend sollen die Struktur und das Konzept des Nachwuchsleistungszentrums des TSV 1860 München dargestellt und ein Blick auf den Standortvorteil München geworfen werden.

4.1 Struktur

Dem Nachwuchsleistungszentrum steht eine Dreifachspitze vor. Wolfgang Schellenberg ist der sportliche Leiter des Nachwuchsleistungszentrums mit Schwerpunkt auf den Altersbereich U16 bis U21. Matthias Imhof ist der organisatorische Leiter und Vertreter der GmbH & Co. KGaA, der sich unter anderem um die Abwicklung des Spielbetriebs der U19 und U21 kümmert. Roy Matthes vertritt den Gesamtverein und ist damit für die Altersbereiche U17 und jünger verantwortlich. Außerdem ist er verantwortlich für die Erfüllung der Zertifizierungskriterien sowie die Organisation der Löwen-Fußballschule. Hinzu kommen eine Hierarchieebene tiefer Chef-Scout Udo Seidl, der pädagogische Leiter Maurice Navarro sowie Robert Simon und Thomas Hahn. Seidl unterstehen acht nebenberufliche Scouts. Navarro ist vor allem für die schulische und pädagogische Begleitung der Nachwuchsspieler zuständig. Simon koordiniert die U13 bis U15, Hahn kümmert sich gemeinsam mit Matthes um die Altersklassen U12 und jünger. [vgl. TSV 1860 München 2014f] Insgesamt hat das Nachwuchsleistungszentrum knapp 50 Mitarbeiter, davon etwas zehn hauptberuflich. Es gibt 120 Spieler, davon sind 20 in den Internatszimmern untergebracht. Je nach Altersstufe besteht eine

Mannschaft aus 14 bis 22 Akteuren. Diese Daten stammen aus einer eigenen Befragung von Wolfgang Schellenberg.

Die neun Juniorenmannschaften des TSV 1860 München trainieren auf dem gleichen Gelände wie die Profis. Die Umkleiden und Trainingsplätze sind zwar verschieden, der Kontakt zu ihren großen Vorbildern ist für die Talente allerdings möglich und kann als Anreiz dienen. Den Jugendteams stehen zwei Rasenplätze, ein beheizter Kunstrasen, ein Minispielfeld, ein Technikparcours, eine Prellwand, ein Kopfballpendel und ein Fußballtennisfeld zur Verfügung. Damit übertrifft 1860 München die Vorgaben des DFB und bekam im vergangenen Jahr drei von drei möglichen Sternen. Diese Daten stammen aus einer Telefonbefragung der Pressestelle von 1860 München. Bei der Zertifizierung beurteilt der Verband die Spiel- und Trainingsflächen, die sportmedizinische Begleitung, die Unterbringung externer Spieler, die Qualifikation und Beschäftigung der Trainer, die Konzepte zur schulischen Ausbildung, das Scouting und die Integration sportpsychologischer und sportwissenschaftlicher Grundlagen in das Konzept [vgl. DFB 2014e].

4.2 Konzept

Das Nachwuchsleistungszentrum des TSV 1860 München ist ein wichtiger Bestandteil in der Gesamtkonzeption des Vereins. Der Klub ist für seine erfolgreiche Jugendarbeit und die hohe Durchlässigkeit in den Profibereich bekannt [vgl. TSV 1860 München 2014a]. Dadurch erscheint er für Talente attraktiv. Die Jugendarbeit gehört, trotz im Vergleich zu vielen Konkurrenten geringeren finanziellen Mitteln, zu den besten in Deutschland. Der Verein begründet seine nach eigenen Angaben überdurchschnittlichen Leistungen mit einer hohen Identifikation und einer professionellen Arbeitsweise [vgl. TSV 1860 München 2014a].

Über tiefergehende Details des offiziellen Ausbildungskonzepts gibt der Verein keine Auskunft. Es gibt keine Zielsetzung bezüglich einer fixen Anzahl an Jugendspielern, die pro Jahrgang in die Profimannschaft integriert werden sollen, da sich die Jahrgänge in ihrer Qualität teilweise deutlich unterscheiden. Um die Spieler bei ihrem schulischen Werdegang zu unterstützen, kooperiert der TSV 1860 München mit dem Theodolinden-Gymnasium, der Walter-Klingenbeck-Realschule und der Hauptschule Unterhaching. Die Spieler werden von diesen Schulen für Trainingseinheiten, Spiele oder Reisen freigestellt, wenn keine besonderen Umstände vorliegen. Vormittags sind die Nachwuchsspieler in der Schule, im Anschluss gibt es die Möglichkeit im Internat zu essen. Am späten Nachmittag stehen die Trainingseinheiten auf dem Programm. Die A- und B-Junioren absolvieren vier bis sieben Einheiten pro Woche. Diese Daten stammen aus

einer eigenen Befragung von Wolfgang Schellenberg. Der Verein versucht die Werte, für die 1860 München steht, an seine Nachwuchsspieler weiterzugeben. Das bedeutet „[...] hart für seine Ziele zu arbeiten, zu wissen, dass einem nichts geschenkt wird, und den unbedingten Willen zu haben“ [TSV 1860 München 2014a]. Dadurch soll eine Verbundenheit zur Lebensrealität der Mitglieder und Anhänger entstehen. Dazu gehört auch ein kämpferischer und leidenschaftlicher Stil sowie Fairness, Freude und Emotion. [vgl. TSV 1860 München 2014a]

Der Löwe soll als Symbol für die Art des Fußballs stehen: schnell, aktiv und mutig. Dem Klub geht es um eine langfristige und zielgerichtete Ausbildung, die begabte Jugendliche zu jungen Spitzenspielern mit Persönlichkeit reifen lässt. Um die Förderung des regionalen Juniorenfußballs zu unterstützen, kooperiert 1860 München mit mehreren Vereinen und gibt diesen durch Zugang zu theoretischem und praktischem Know-how organisatorische und sportliche Hilfe. Im Idealfall springt dabei auch ein Talent für den eigenen Verein heraus. Um den gestiegenen Anforderungen in athletischer, technischer und taktischer Hinsicht gerecht zu werden, setzt der Klub auf eine frühzeitige systematische und intensive Schulung seiner Talente auf Basis sportwissenschaftlicher Erkenntnisse. Dabei wird auf kurze Kommunikationswege und fließende Übergänge zwischen dem Hauptverein und der GmbH & Co. KGaA geachtet. Die Spieler sollen Hindernisse überwinden und sich ihre Fähigkeiten und Möglichkeiten selbst erarbeiten und stetig verbessern. Die Tabellenplatzierung ist dabei zweitrangig, im Vordergrund geht es um die maximale Entfaltung der individuellen Möglichkeiten jedes Spielers. Nach dem Vereinsverständnis entstehen Mannschaftserfolge aus der Kombination von ausgebildeten, spielstarken, kreativen athletischen, technisch und taktisch guten, kampfbereiten Einzelspielern mit gutem Teamgeist, Disziplin, Kritikfähigkeit, Durchsetzungskraft, Selbständigkeit und einer starken Eigenmotivation. Der Verein bewertet seine Jugendarbeit dann als erfolgreich, wenn junge Menschen mit überdurchschnittlichen sportlichen Fähigkeiten, sozialer Kompetenz und emotionaler Intelligenz ausgebildet werden. Diese Spieler zeigen eine große Loyalität gegenüber dem Verein und sollen im Idealfall das Korsett einer Profi-Mannschaft bilden, die die Rückkehr in die Bundesliga schafft. Den Talenten soll durch eine frühzeitige Teilnahme am Training der Profimannschaft eine Perspektive aufgezeigt werden. [vgl. TSV 1860 München 2014b] Laut Schellenberg sieht 1860 München den Erfolg seiner Jugendarbeit in der konsequenten Umsetzung dieses Konzepts.

4.3 Standortvorteil München

Dem TSV 1860 München kommt bei seiner Ausbildung der Standortvorteil der bayerischen Landeshauptstadt zugute [vgl. Brunner 2004, 47]. München ist mit über 1,3 Milli-

onen Einwohnern die drittgrößte Stadt Deutschlands, der Ballungsraum München zählt zu den wirtschaftsstärksten in Deutschland. Dadurch ist sowohl das Sponsorenpotenzial als auch die Chance auf eine große Anzahl talentierter Kinder hoch. Hinzu kommt das große Einzugsgebiet, in dem mit Ausnahme des FC Augsburg im Umkreis von 150 Kilometern kein weiterer Lizenzverein außerhalb Münchens beheimatet ist. Innerhalb der Stadt konkurriert 1860 München vor allem mit der SpVgg Unterhaching und dem FC Bayern München. Die erste Mannschaft Unterhachings spielt in der dritten Liga, der Verein ist insgesamt deutlich finanzschwächer und kleiner und damit weniger attraktiv für vielversprechende Talente. Den FC Bayern sieht 1860 München nach Angaben von Wolfgang Schellenberg als Konkurrent wie jeder andere Verein auch an. Die Nachwuchsförderung des Rekordmeisters gehört ebenfalls zu den besten in Deutschland. Der FC Bayern scoutet allerdings in ganz Deutschland und Österreich, was die Beispiele Toni Kroos (Hansa Rostock), Emre Can (Eintracht Frankfurt) oder David Alaba (Austria Wien) belegen. Hinzu kommen Stars wie Bastian Schweinsteiger, Philipp Lahm oder Thomas Müller aus der Region um München. Begehrte Talente aus dem bayrischen Raum erkennen allerdings inzwischen, dass beide Vereine eine gute Jugendarbeit leisten und wählen immer wieder die vermutlich leichtere und risikoärmere Variante beim TSV 1860 München. Das beweisen auch die Platzierungen der A- und B-Junioren, die in den letzten Jahren größtenteils vor dem FC Bayern platziert waren. Nach Zehle ist bei einer solchen Entscheidung auch das Image eines Klubs von Bedeutung. Dazu gehören unter anderem die professionelle Struktur, die sportliche Perspektive, der Zuschauerzuspruch, das Stadion, die Vereinsphilosophie sowie das Umfeld generell. [Zehle 2005, 42]

Reintjes sieht den TSV 1860 München im deutschlandweiten Vereinsvergleich auf Platz sechs bei den externen Parametern, die Aufschluss über die Einwohnerzahl, die Fußballintensität, die Konkurrenz und die Anzahl der Alternativsportarten im Einzugsgebiet geben. Sie stellte darüber hinaus fest, dass Klubs mit folgenden Eigenschaften die beste Ausgangssituation für die Verpflichtung von talentierten und jungen Spielern inne haben: große Tradition, sportlicher Erfolg, viele Mitglieder, Image als Jugendausbilder, Region mit vielen Einwohnern, hohe Fußballbegeisterung, geringe Konkurrenz von anderen Fußballvereinen und Alternativsportarten. [vgl. Reintjes 2010, 101f.] Diese Parameter treffen größtenteils auf den TSV 1860 München zu – allerdings ebenfalls auf einen Großteil der Bundesligisten und einige Zweitliga-Klubs. Teichmann erkennt, dass sich aus der Rivalität mit geografisch benachbarten Vereinen auf ähnlichem Niveau finanzielle Möglichkeiten ergeben können, da dieser Lokalrivalen die Aufmerksamkeit von Medien und Öffentlichkeit steigern kann [vgl. Teichmann 2007, 361].

5 Expertenbefragung

Die in den Kapiteln 2, 3 und 4 dargestellten Aspekte sollen nun auf ihre Richtigkeit und ihre Umsetzung in der Praxis untersucht werden. Dies geschah anhand von drei gleichen Fragen an drei verschiedene Experten, die per Telefon bzw. bei einem persönlichen Treffen in einem qualitativen Interview Auskunft gaben. Bei der Auswahl der Experten lag das besondere Augenmerk darauf, die Thematik der Nachwuchsförderung von allen Seiten zu beleuchten. Aus diesem Grund wurden mit Frank Engel, Filippo Cataldo und Mike Ott jeweils ein Vertreter des Verbandes, der Öffentlichkeit und der Spieler ausgewählt. Frank Engel leitet die Nachwuchsförderung des DFB und trainiert selbst die U15-Nationalmannschaft. Filippo Cataldo ist seit 2006 Journalist bei der Abendzeitung in München und dort verantwortlicher Redakteur für den TSV 1860 München. Mike Ott spielt seit fast zehn Jahren in der Jugendabteilung der Löwen. Vor wenigen Wochen gab er seinen Wechsel zur kommenden Saison zum 1. FC Nürnberg bekannt. Die Auswahl der Fragen war so ausgerichtet, dass Erkenntnisse zu den Eigenschaften eines Spielers, zur Nachwuchsförderung im Allgemeinen und beim TSV 1860 München sowie der Integration der Jugendspieler in den Profibereich vorliegen. Die kompletten Interviews sind im Anhang zu finden. Im nachfolgenden sollen die Aussagen der Experten gegenübergestellt werden.

Welche Eigenschaften braucht ein Spieler, um Fußballprofi werden zu können und sich in der Bundesliga zu etablieren?

Engel	Cataldo	Ott
Technik, Ruhe am Ball und Spielsituationen gedanklich analysieren können	Talent	Fußballerische Qualität
Starker Charakter und Fleiß	Wille und Opferbereitschaft	Unbändigen Willen und Fleiß im Training
Wille und Eigenverantwortung	Klarheit im Kopf	Klarheit im Kopf und die richtige Einstellung
Psychophysische Kampf- und Wettkampfstabilität	Disziplin	Talent

Frühe Förderung im Nachwuchszentrum	Druckresistenz	Disziplin und viel Training
-------------------------------------	----------------	-----------------------------

Tabelle 1: Aussagen Expertenbefragung I, Quelle: Eigene Darstellung

Alle drei Experten kommen zu der Erkenntnis, dass sich ein Spieler nur im Profibereich etablieren kann, wenn er hohe fußballerische Qualität mit einem einwandfreien Charakter kombiniert. Die fußballerischen Fähigkeiten und ein Mindestmaß an Talent bilden dabei die Basis. Nur wer das spielerische Niveau erfüllt, bekommt überhaupt die Chance auf einen Einsatz in der Bundesliga. Wer sich dann in einer der beiden höchsten Spielklassen des deutschen Fußballs etabliert, entscheidet sich laut Engel im Kopf: „Unter den Talentierten setzen sich dann die mit dem größten Willen durch.“ Alle drei Experten nannten den Willen als essenzielle Eigenschaft. Laut Engel ist dieser sogar wichtiger als das Talent, sodass es vorkommen kann, dass talentiertere Fußballer gegenüber willensstärkeren Spielern auf der Strecke bleiben. Außerdem muss ein Spieler fleißig sein, einen starken Charakter und einen klaren Kopf haben und bereit sein, Opfer zu bringen. Das bedeutet auf das ‚normale‘ Leben eines Jugendlichen inklusive Partys oder Alkohol größtenteils zu verzichten und sein Leben dem Fußball unterzuordnen. Hier trennt sich laut Cataldo die Spreu vom Weizen. Es wird ersichtlich, wer den Willen und die dazugehörige Bereitschaft an den Tag legt, Profifußballer zu werden. Da sich bisher das komplette Leben nur um den Fußball gedreht hat, wollen einige Fußballer verspätet ihre Pubertät nachholen. Deshalb bedarf es laut Cataldo „in diesem Alter schon einiges an Disziplin, den Verlockungen zu widerstehen und sich wirklich nur auf den Fußball zu konzentrieren.“

Ott verzichtet komplett auf den Konsum von Alkohol und größtenteils auf Fast Food. Er hat seine Ernährung umgestellt, nimmt besonders viel Wasser und Obst zu sich und achtet darauf, ausreichend zu schlafen. Er ist der Auffassung, dass sich das irgendwann auszahlt und er deshalb sogar wenig anfällig für Verletzungen ist. Ob diese Behauptung wissenschaftlich belegbar ist, ist fraglich. Es ist aber allgemein bekannt, dass ein gesunder Lebenswandel die körperliche Verfassung maßgeblich positiv beeinflusst. Diesen Lebensstil empfindet Ott nicht als störend. Er ist mit dem aktuellen Zustand zufrieden, da er auf dem Weg ist, sich seinen Traum vom Fußballprofi zu erfüllen. Und er ist sich bewusst, dass diese Maßnahmen notwendig sind: „Nur wer alles dafür tut, kann Fußballprofi werden.“ Dafür sind auch eine hohe Eigenmotivation, an sich selbst zu arbeiten, und viel Training notwendig. Aus diesem Grund absolviert er zusätzlich zu den vier bis sieben Trainingseinheiten pro Woche freiwillige Zusatzschichten.

Engel hebt hervor, dass es für die bestmögliche Förderung erstrebenswert ist, frühestmöglich in ein Nachwuchszentrum zu wechseln: „Diese Versäumnisse sind

später kaum nachzuholen.“ Frühestmöglich heißt in diesem Fall vor dem goldenen Lernalter, also bestenfalls mit neun oder zehn Jahren. Das ist allerdings abhängig von der Spielerpersönlichkeit und von der Entfernung zwischen dem Wohnort und dem Nachwuchsleistungszentrum. Wohnt ein Spieler nah am Vereinsgelände, kann er weiterhin zu Hause wohnen. Ist die Entfernung dafür zu groß, muss er bereit sein, sich ohne sein gewohntes Umfeld zurechtzufinden und gegebenenfalls ins Internat zu ziehen. Der Wohlfühlfaktor spielt dabei eine große Rolle. Der Trainingsumfang und die -häufigkeit nehmen bei einem Wechsel ins Nachwuchsleistungszentrum zu. Das wirkt sich im Normalfall positiv auf die sportliche Leistung aus. Allerdings ist zu bedenken, dass der Spieler nebenbei noch seinen Schulabschluss schaffen muss. Aus diesen Gründen sollte bei jedem Kind individuell abgewogen werden, zu welchem Zeitpunkt es Sinn macht, ins Nachwuchsleistungszentrum zu wechseln. Dabei ist grundsätzlich zu beachten, dass bei zu langem Zögern andere Vereine die Möglichkeit haben, den Spieler in ihre Jugendabteilung einzugliedern.

Ist der erste Schritt, sprich der erste Einsatz im Profibereich, geschafft, gilt es, sich dort zu etablieren. Laut Engel ist erst an diesem Zeitpunkt ersichtlich, ob es ein Talent in die Bundesliga schaffen kann. Die Anforderungen des Profifußballs sind im Vergleich zum Jugendbereich deutlich höher. Das spielerische Niveau, die körperliche Belastung sowie der Druck und die Erwartungshaltung durch Medien, Fans und die Vereine nehmen zu. Der Spieler muss nun konstant Höchstleistungen abrufen. Die genannten Faktoren sorgen dafür, dass schwache Auftritte nicht lange geduldet werden. Laut Engel braucht es dafür eine psychophysische Wettkampfstabilität. Im Profibereich stehen nicht mehr die individuelle Entwicklung des Einzelnen und der Spaß, sondern der Wettkampf und die Ergebnisse im Vordergrund. Das heißt, dass der Spieler diesen Anforderungen, fußballerisch, psychisch und körperlich gewachsen sein muss und eine gewisse Druckresistenz entwickeln muss. All diese Voraussetzungen zu erfüllen, gelingt nur den Allerbesten. Ein Großteil scheitert bereits an der Grundvoraussetzung, den fußballerischen Fähigkeiten. Laut Engel schaffen es nur zwölf bis 15 Spieler eines Jahrgangs in die Bundesliga.

Was zeichnet eine gute Jugendarbeit aus und wie beurteilen Sie die Nachwuchsförderung des TSV 1860 München?

Engel	Cataldo	Ott
Struktur und Organisation	Fußballerische, persönliche und schulische Förderung	Gute Trainingsbedingungen und qualifiziertes Personal

	rung	sonal
Altersgerechtes Training	1860 München macht eine gute Jugendarbeit mit professionellem Ansatz	Chance auf das Bundesligadebüt
Individuelle Förderung über Erfolge in der Jugend	Die Nachwuchsförderung von 1860 München gehört trotz geringerer finanzieller Mittel zu den besten in Deutschland	1860 München setzt auf die Jugend und macht eine sehr gute Arbeit
Hohe Qualifikation der Trainer	Die Jugendarbeit hat im Verein einen hohen Stellenwert, die Durchlässigkeit ist groß	1860 München achtet auf eine taktisch variable Ausbildung
Der Fokus muss auf der Perspektivleistung liegen	1860 München könnte mehr Jugendliche fördern	Die Chancen auf den Durchbruch zum Profi stehen wie auch bei anderen Vereinen gut
Spielklasse, Größe des Vereins, Trainingsbedingungen und Qualität der Ausbildung, nicht unbedingt materielles Angebot	Die Chance auf den Sprung zum Profi ist vielleicht größer als beim FC Bayern	Unterstützung in schulischen Angelegenheiten
1860 München macht eine gute Nachwuchsarbeit		
Niveau der Jugendförderung in Deutschland hoch		

Tabelle 2: Aussagen Expertenbefragung II, Quelle: Eigene Darstellung

Das größte Ziel in der Nachwuchsförderung eines Profivereins ist es, selbst Akteure für die Profimannschaft auszubilden. Laut Engel sind für einen jungen Spieler die Spielklasse und die Größe des Vereins, die Trainingsbedingungen und die Qualität der Ausbildungsarbeit entscheidend, aber nicht unbedingt das materielle Angebot. Bei diesen Faktoren gut dazustehen, sollte deshalb das Ziel eines Vereins sein. Außerdem ist

es wichtig, die Talente durch qualifizierte Trainer, gute Trainingsbedingungen (ausreichende Trainingsplätze, moderne Ausrüstung oder medizinische Einrichtungen) und ein altersgerechtes Training richtig zu fördern. Das bedeutet, dass die Belastung richtig dosiert wird und die richtigen Schwerpunkte zur richtigen Zeit gesetzt werden. Der individuellen Förderung der Spieler ist zu jeder Zeit die größte Bedeutung beizumessen. In den Jahren vor dem Übergang in den Aktivenbereich gewinnen im Normalfall auch die sportlichen Erfolge an Wichtigkeit. Dabei kommt den Trainern eine zentrale Rolle zu, sie müssen laut Engel viele Eigenschaften mitbringen. „Ein guter Nachwuchstrainer zeichnet sich durch eine hohe Fachkompetenz und Identifikation mit seiner Aufgabe aus. Er kann begeistern, die Jungs mitreißen und hat eine Vorbildwirkung, die er auch vorlebt. Außerdem hat er ein gutes Auge für Talente und besondere pädagogisch-psychologische Fähigkeiten.“ Um die individuelle Förderung optimal zu gestalten ist es laut Engel wichtig, sich nicht von den Resultaten in der Jugend blenden zu lassen: „Bei den Talenten ist Geduld gefragt. Nicht die Augenblicksleistung, die oft durch körperliche Vorteile geprägt ist, sondern die Perspektivleistung, die allerdings schwer vorhersehbar ist, ist der entscheidende Ansatz.“

Doch der Erfolg der Jugendarbeit sollte nicht nur an der Anzahl der Spieler, die den Sprung schaffen, gemessen werden. Cataldo sieht in der Nachwuchsförderung eine Wellenbewegung. Aufgrund unterschiedlich starker Jahrgänge kann kein Klub jahrelang mehr als zwei Talente pro Saison in die Profimannschaft etablieren. Es geht vielmehr um eine ganzheitliche Ausbildung, die eine fußballerische, persönliche und schulische Förderung beinhaltet. Dafür sind die Struktur und die Organisation von elementarer Bedeutung. Die Nachwuchsspieler sollten so unterstützt werden, dass sie sich voll und ganz auf den Fußball konzentrieren und nebenher den versäumten Schulstoff nachholen können. Das hat im Fall von Ott geklappt. Nicht nur aus diesem Grund loben alle drei Experten die Jugendarbeit des TSV 1860 München. Auch die Zertifizierung des Nachwuchsleistungszentrums mit der Höchstzahl von drei Sternen und einer Vielzahl an ausgebildeten Bundesligaspielern im letzten Jahrzehnt zeigen, dass dort eine der besten Nachwuchsförderungen Deutschlands betrieben wird. Cataldo und Ott begründen das auch mit dem hohen Stellenwert innerhalb des Klubs und der großen Durchlässigkeit von Jugendspielern in den Profibereich. Junge Spieler bekommen früh die Chance in den Herrenmannschaften. Das ist vor allem für Ott und damit stellvertretend für die Nachwuchskräfte ein wichtiges Kriterium. Engel und Ott bestätigen aber auch, dass der Standard inzwischen bei fast allen deutschen Lizenzvereinen hoch ist.

Cataldo sieht noch Verbesserungsbedarf im Volumen der Jugendarbeit. Bei einem größeren Internat könnte der Verein noch mehr Jugendliche fördern. Grundsätzlich sieht er 1860 München bei der Jagd nach Toptalenten aufgrund der geringen finanziellen Möglichkeiten und der Zugehörigkeit zur zweiten Liga im Hintertreffen. Allerdings

haben es die restlichen Spieler bei den ‚Löwen‘ vielleicht einfacher, den Durchbruch zum Profi zu schaffen. Das liegt daran, dass sie sich auf dem gleichen sportlichen Niveau aber mit weniger Druck und damit risikoärmer entwickeln können. Aufgrund der schwächeren zweiten Mannschaft erscheint 1860 München als der sicherere Weg in den Profifußball.

Was muss ein Verein tun, um seine Talente möglichst lange halten zu können?

Engel	Cataldo	Ott
Perspektive aufzeigen	Bestmögliche sportliche Perspektive in der Bundesliga	Kontakt aufnehmen
Ein Verein wird nie alle Spieler halten können	Einsatzzeiten geben	Rechtzeitig Leistung anerkennen und ein Angebot machen, bei dem der Spieler den Stellenwert spürt
Durchlässigkeit gewährleisten und jedes Jahr ein oder zwei Spieler in den Profibereich integrieren	1860 München muss das Chaos in den Griff kriegen, finanzielle Sicherheit schaffen und aufsteigen	Plan zeigen und auf den Spieler bauen
Nicht den Platz wegnehmen durch Zukäufe zweitklassiger Profis	Ein Verein kann nicht alle Talente halten und darf ihnen nicht die Zukunft verbauen	Perspektive sehen und bei den Herren reinschnuppern
Talente müssen sich alleine durchsetzen	Bei Verkauf angemessenen Preis bekommen	Einsatzzeiten, wenn man Leistung bringt

Tabelle 3: Aussagen Expertenbefragung III, Quelle: Eigene Darstellung

Alle drei Experten sind sich einig, dass den Talenten eine Perspektive aufgezeigt werden muss, um sie nach dem Jugendbereich im Verein halten zu können. Je verlockender diese ist, desto geringer erscheint die Wahrscheinlichkeit auf einen Wechsel des Spielers. Zu einer guten Perspektive gehört ein durchdachter Plan, der dem Spieler Einsatzzeiten im Profibereich verspricht und ihn in einer möglichst zentralen Rolle vor-

sieht. Ott versteht unter einer guten Perspektive die Gelegenheit, in den Herrenmannschaften mittrainieren zu dürfen oder im besten Fall sogar eingesetzt zu werden. Je früher diese Gelegenheit erfolgt und je mehr Erfahrungen das Kind auf diesem Niveau sammeln darf, desto größer sind die Chancen auf einen Verbleib.

Da der Kampf um die jungen Talente immer härter wird, ist es wichtig, bereits früh Kontakt mit dem Betreffenden aufzunehmen und ihm ein Angebot zu machen, bei dem der Spieler den Stellenwert spürt. Ott spricht als spätesten Zeitpunkt vom jüngeren A-Jugend-Jahrgang. Die Chancen, ein Talent aus dem eigenen Nachwuchs in die Profimannschaft integrieren zu können, erscheinen groß, da der Akteur ebenfalls dieses Ziel verfolgt. Außerdem haben laut Ott Spieler mit einer langen Zugehörigkeit zum Verein grundsätzlich eine hohe Identifikation zum Heimatklub. Diesen Vorteil gilt es für die Klubs zu nutzen. Werden jährlich Nachwuchsspieler in den Profikader integriert, hat das auch eine Signalwirkung an die Nachwuchskräfte, dass harte Arbeit und gute Leistungen belohnt werden. Das kann den Anreiz erhöhen.

Engel empfiehlt jedem Verein auf junge, selbst ausgebildete Spieler zu setzen, die durch erfahrene und etablierte Akteure ergänzt werden sollten. Dabei muss auf die richtige Mischung geachtet werden. Kauft ein Verein zu viele zweitklassige Profis, nimmt er den eigenen Talenten den Platz weg und hemmt deren Entwicklung. All diese Maßnahmen schützen einen Verein allerdings nicht davor, ab und zu einen vielversprechenden Jugendlichen zu verlieren. Gerade für Zweitligisten wie 1860 München ist es schwer, hochtalentierte Spieler lange im Verein zu halten. Wer das Zeug dazu hat, strebt sowohl sportlich als auch finanziell nach dem Größten. Das bedeutet, in der ersten Liga zu spielen und ein entsprechendes Gehalt zu bekommen. Vor allem ersteres kann ein Zweitligist aber nicht bieten. In diesem Fall empfiehlt Cataldo, diesen Talenten nicht die Zukunft zu verbauen. Bei einem Verkauf muss aber das Ziel sein, für diese Akteure einen angemessenen Preis in Form einer entsprechenden Ablösesumme zu bekommen. Das gewonnene Geld kann in die Nachwuchsförderung, die Verbesserung der Infrastruktur oder neue Spieler investiert werden, sodass im Idealfall auch der abgebende Verein zumindest ein Stück weit profitiert.

Um in Zukunft Supertalente wie Kevin Volland oder Sven und Lars Bender halten zu können, gilt es für 1860 München laut Cataldo das Chaos in den Griff zu kriegen, finanzielle Sicherheit zu schaffen und aufzusteigen: „Der Verein sollte finanziell in der Lage sein, auch mal Nein zu einem Verkauf sagen zu können.“ Abhilfe könnte dabei der Einstieg des Investors Hasan Ismaik schaffen, der für finanzielle Sicherheit sorgen kann. Im besten Fall gelingt dem Verein mit Hilfe seiner Mittel und Investitionen auch die lang ersehnte Rückkehr in die Bundesliga.

Im Fall Mike Ott kann aufgezeigt werden, was Gründe für den Wechsel eines vielversprechenden Talents sein können. Ott war in der abgelaufenen Saison sowohl in der A-Jugend in der Bundesliga als auch in der zweiten Mannschaft in der Regionalliga der erfolgreichste Torschütze des Vereins. Demzufolge und nach seinen eigenen Aussagen hat er durchaus überzeugende Leistungen gezeigt. Dennoch fehlte ihm oben beschriebene Perspektive. Nach eigenen Angaben durfte er im letzten halben Jahr sechs Mal bei der ersten Mannschaft mittrainieren, ein Einsatz blieb ihm verwehrt. Das war ihm zu wenig: „Da spielt es dann auch keine Rolle, dass ich damals als 17-Jähriger mit ins Trainingslager durfte.“ Er gesteht, jahrelang nicht über einen Wechsel nachgedacht zu haben, weil alles gepasst hat. Sobald das nicht mehr der Fall ist, nimmt die Überzeugung, dass der aktuelle Verein noch der richtige ist, ab. Der Spieler überlegt sich Alternativen, wie er die erwartete Wertschätzung und die Einsatzzeiten in der Bundesliga bekommen kann – unabhängig von der Ligazugehörigkeit des kommenden Vereins.

Das zeigt, dass es den Spielern zunächst um Einsatzzeiten geht. Die Spielklasse ist zunächst zweitrangig und spielt erst eine Rolle, wenn sich der Spieler einmal etabliert hat. In manchen Fällen erscheint sogar der Schritt in eine niedrigere Liga sinnvoll, wenn dort Einsatzzeiten garantiert werden können. Ist der Spieler in einem Alter, in dem er sich den Sprung in den Profibereich zutraut, ist Eile geboten. Längere Wartezeiten auf den Durchbruch bedeuten eine nicht maximale Förderung und können auf Dauer zu einer Stagnation der Leistung und damit auch des Karriereverlaufs führen. Deshalb betont Ott, dass beim Übergang zum Profibereich der nächste Schritt sitzen muss. Nürnberg konnte ihm das bieten, was er wollte und 1860 München ihm nicht bot: die Chance auf Einsatzzeiten in der ersten Mannschaft, einen überzeugenden Plan, der ihn beinhaltet, Vertrauen und Wertschätzung. Deshalb entschied er sich trotz zahlreicher anderer Anfragen für einen Wechsel ins Frankenland.

Der Fall von Mike Ott steht exemplarisch für einen Abgang, der für den abgebenden Verein wohl zu verhindern gewesen wäre. In den Fällen Kevin Volland oder Sven und Lars Bender war 1860 München mehr oder weniger machtlos, da der Klub aufgrund der sportlichen und damit auch finanziellen Unterlegenheit die schlechtere Perspektive bieten konnte. Zwar hätte der Verein auf der Einhaltung des Vertrags bestehen können, allerdings erschien ein Wechsel in diesem Fall für alle Beteiligten vorteilhaft. Der jeweilige kaufende Verein bekommt ein Talent zu einem verhältnismäßig günstigen Preis, der Akteur kann entsprechend seinem Niveau in der ersten Bundesliga spielen und 1860 München bekommt dringend benötigtes Geld in Form einer Ablösesumme. Grundsätzlich lassen sich Abgänge vielversprechender Talente nicht verhindern. Es ist Teil des Fußballs, dass Spieler den Verein wechseln. Durch die oben genannten Maßnahmen, kann die Anzahl aber wohl verringert werden.

6 Handlungsempfehlungen

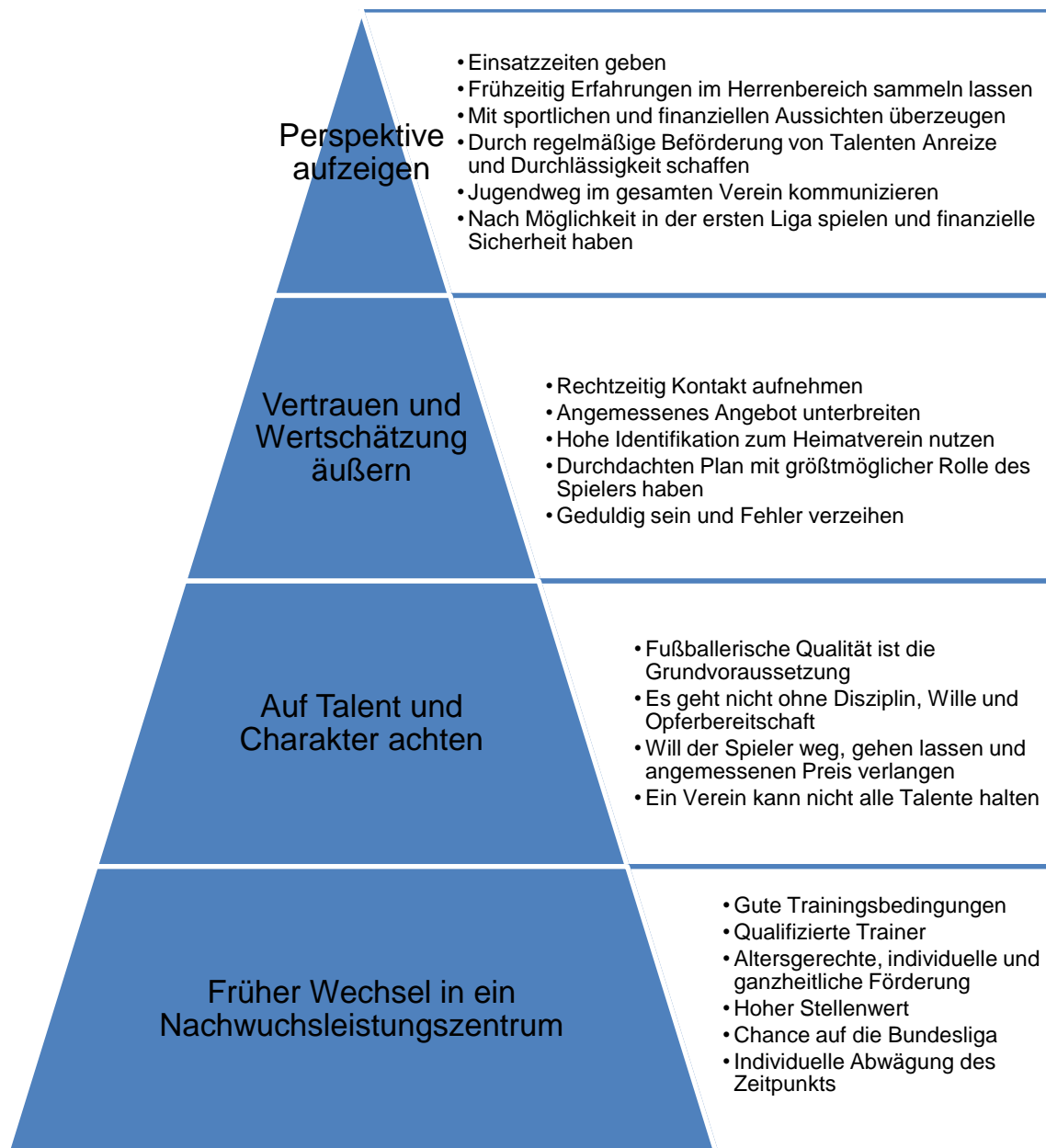


Abbildung 10: Handlungsempfehlungen, Quelle: Eigene Darstellung

Die Kommerzialisierung und Professionalisierung haben den Fußball maßgeblich verändert. Die Größenordnungen, in denen das Geld fließt, haben sich in den vergangenen 50 Jahren vervielfacht. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, haben die Vereine professionelle Strukturen eingeführt, mit denen die Chancen auf wirtschaftlichen und sportlichen Erfolg gesteigert werden sollten. Alternative Kapitalbeschaffungswege, wie die Ausgliederung der Lizenzspielerabteilung in eine Kapitalgesellschaft, haben neue Finanzierungsmöglichkeiten eröffnet. Kurz nach der Jahrtausendwende fand auf Verbands- und Vereinsebene ein Umdenken statt. Die

Nachwuchsförderung nimmt seitdem eine wichtige Rolle in der langfristigen Ausrichtung der Lizenzvereine ein. Ein flächendeckendes und professionelles Scoutingsystem und eine verbesserte Ausbildung der Talente in den obligatorischen Nachwuchsleistungszentren der Profivereine sorgen dafür, dass immer mehr Talente immer früher den Sprung in die Bundesliga schaffen.

Im Verlauf dieser Arbeit wurden Erkenntnisse herausgearbeitet, wie dieser Prozess aus Vereinsseite begünstigt werden kann. Für den Sprung in die Bundesliga ist es für einen Spieler notwendig, fußballerische Qualität mit einem guten Charakter und dem notwendigen Willen zu kombinieren. Dafür braucht es ein hohes Maß an Disziplin, sein Leben dem Fußball unterzuordnen, auf gewisse Verlockungen zu verzichten und überdurchschnittlich viel zu trainieren. Auf diese Eigenschaften sollte der Verein bei der Talentsichtung achten und sie im Verlauf der Nachwuchsarbeit fördern. Die beste Ausbildung findet in den Nachwuchsleistungszentren der Profivereine statt. Dort finden die Spieler qualifizierte Trainer, gute Trainingsbedingungen und eine altersgerechte, individuelle und ganzheitliche Förderung vor. Die Jugendarbeit genießt bei den Vereinen einen hohen Stellenwert. Vielversprechende Talente erhalten bei entsprechenden Leistungen bereits früh die Chance, den Sprung zum Bundesligaprofi zu schaffen. Ein möglichst früher Wechsel in ein Nachwuchsleistungszentrum erscheint daher sinnvoll. Der Zeitpunkt sollte je nach Entfernung und Spielerpersönlichkeit individuell abgewogen werden.

Die Jugendarbeit von 1860 München gehört trotz den im Vergleich zu vielen Erstligisten geringeren finanziellen Mitteln und der schlechteren sportlichen Perspektive zu den besten in Deutschland. Im Jugendbereich sind diese Faktoren zweitrangig, sie gewinnen erst beim Übergang in den Profibereich an Bedeutung. Um die Wahrscheinlichkeit auf einen Wechsel eines vielversprechenden Talents zu verringern, muss rechtzeitig Kontakt mit dem Spieler aufgenommen werden. Bei dieser Kontaktaufnahme muss der Klub dem Spieler ein angemessenes Angebot unterbreiten und ihm eine überzeugende Perspektive aufzeigen. Werden regelmäßig Talente in die Profimannschaft integriert, kann das als Anreiz für die weiteren Nachwuchskräfte dienen und eine hohe Durchlässigkeit schaffen. Der Jugendweg muss im gesamten Verein kommuniziert werden. Den Vorteil, dass ein Spieler bei einer langen Vereinszugehörigkeit eine hohe Identifikation zu seinem Heimatklub entwickelt, gilt es für die Vereine zu nutzen. Es kann sich als Vorteil erweisen, den Druck auf den Spieler zunächst klein zu halten, geduldig zu sein und dem Talent Fehler zu verzeihen. Der Fall Mike Ott zeigt, dass vor allem die Aussicht auf Einsatzzeiten, ein durchdachter Plan mit dem Spieler als möglichst großem Bestandteil sowie die Wertschätzung und das Vertrauen vonseiten des Vereins wichtige Kriterien sind. Dennoch lassen sich Abgänge vielversprechender Spieler nicht verhindern. Durch die oben genannten Maßnahmen, kann die Anzahl aber wohl verringert werden.

Literaturverzeichnis

Abendzeitung online (2014): Löwen-Bilanz: 7,27 Millionen Euro Verlust. URL: <http://www.abendzeitung-muenchen.de/inhalt.tsv-1860-loewen-bilanz-7-27-millionen-euro-verlust.01e6bdb9-301b-438f-abf4-639329d4775c.html> (Stand: 03.06.2014)

Bayer Leverkusen online (2014): Bayer 04 meldet U23 nach der Saison vom Spielbetrieb ab. URL: http://www.bayer04.de/B04-DEU/de/_md_aktuell-dt.aspx?aktuell=aktuell-10171 (Stand: 22.06.2014)

Behrmann, Kai (2007): Kein Bock auf Kommerz. URL: <http://www.stern.de/sport/fussball/fc-st-pauli-kein-bock-auf-kommerz-603161.html> (Stand: 22.05.2014)

Biermann, Christoph (2010): Digitales Scouting: Wunderstürmer gesucht. URL: <http://www.spiegel.de/sport/fussball/digitales-scouting-wunderstuermer-gesucht-a-688624.html> (Stand: 28.05.2014)

Borgwardt, Florian (2008): Wieviele Tore schießt das Geld? Abhängigkeiten von monetären Einflüssen und der sportlichen Qualität im professionellen Fußball. Saarbrücken.

Borussia Dortmund online (2014): Aktienkurs. URL: <http://aktie.bvb.de/BVB-Aktie/Aktienkurs> (Stand: 22.06.2014)

Brandirectory (2014): The Brand Finance Football 50 2014. URL: http://brandirectory.com/league_tables/table/top-50-football-club-brands-2014 (Stand: 27.05.2014)

Brunner, Tobias (2004): Die Imageanalyse als Grundlage eines Corporate-Identity-Konzepts am Beispiel des TSV München von 1860. Diplomarbeit Fachhochschule Rosenheim.

Conzelmann, Ruben (2008): Modelle für eine Förderung der inländischen Nachwuchssportler zur Stärkung der Nationalmannschaften. Klassische "Ausländerklauseln" und alternative Ansätze im Lichte gemeinschaftsrechtlicher Vorgaben und Sportentwicklungen seit Bosman. Berlin.

Der Westen online (2011): Sammer rät Schalke-Talent Draxler zum Abi. URL: <http://www.derwesten.de/sport/fussball/s04/sammer-raet-schalke-talent-draxler-zum-abi-id4216402.html> (Stand: 18.06.2014)

DFB (2007): Der weite Weg zum Erfolg. URL:

http://www.dfb.de/uploads/media/dfb_rtk_flyer_A4_quer_01.pdf (Stand: 02.06.2014)

DFB (2009): Zusammenfassung der Ergebnisse der DFB-Fußballstudie 2009. URL:

<http://www.imspiel-magazin.de/pdf/Marktforschungsstudie.pdf> (Stand: 02.06.2014)

DFB (2010): Auswertung der Talentförderung. URL:

<http://talente.dfb.de/index.php?id=519515> (Stand: 03.06.2014)

DFB (2014a): DFB verzeichnet erneuten Mitgliederrekord. URL:

<http://www.dfb.de/news/de/d-dfb-allgemein/dfb-verzeichnet-erneuten-mitgliederrekord/58583.html> (Stand: 26.05.2014)

DFB (2014b): Ligastatut Lizenzierungsordnung. URL:

http://www.dfb.de/uploads/media/15_Ligaverband_Ligastatut-3.pdf (Stand: 02.06.2014)

DFB (2014c): Konzeption Ziele. URL: <http://talente.dfb.de/index.php?id=518757>

(Stand: 02.06.2014)

DFB (2014d): Konzeption Prinzipien. URL: <http://talente.dfb.de/index.php?id=519028>

(Stand: 02.06.2014)

DFB (2014e): Talentförderung Leistungszentren. URL:

<http://talente.dfb.de/index.php?id=519152> (Stand: 02.06.2014)

DFB/DFL (2014): Grundlagenvertrag. URL:

http://www.dfb.de/uploads/media/14_DFB_Liga_Grundlagenvertrag_14.pdf (Stand: 12.06.2014)

DFL (2010): Satzung. URL:

http://www.bundesliga.de/media/native/dokument/satzung_ligaverband_2010-11-30_stand.pdf (Stand: 12.06.2014)

DFL (2013): DFL Deutsche Fußball Liga GmbH: Wechselperiode II: Clubs tätigen

Transfers mit Augenmaß. URL: [http://www.presseportal.de/pm/52476/2408830/dfi-](http://www.presseportal.de/pm/52476/2408830/dfi-deutsche-fussball-liga-gmbh-wechselperiode-ii-clubs-taetigen-transfers-mit-augenmass)

[deutsche-fussball-liga-gmbh-wechselperiode-ii-clubs-taetigen-transfers-mit-augenmass](http://www.presseportal.de/pm/52476/2408830/dfi-deutsche-fussball-liga-gmbh-wechselperiode-ii-clubs-taetigen-transfers-mit-augenmass)
(Stand: 22.06.2014)

DFL (2014): Bundesliga Report 2014. URL:

http://www.bundesliga.de/media/native/dokument/dt_DFL_BL_Wirtschaftssituation_2014_72dpi.pdf (Stand: 27.05.2014)

Dierig, Carsten/Seidel, Hagen (2013): So funktioniert das Milliardengeschäft Bundesliga. URL: <http://www.welt.de/wirtschaft/article118797242/So-funktioniert-das-Milliardengeschaeft-Bundesliga.html> (Stand: 18.06.2014)

Eberhardt, Henning (2012): Nachwuchsförderung in der Bundesliga: Umbruch nach dem Debakel. URL: <http://www.spiegel.de/sport/fussball/nachwuchsfoerderung-in-der-bundesliga-umbruch-nach-dem-debakel-a-813751.html> (Stand: 18.06.2014)

Eberle, Lukas (2014): Wer Fußballprofi werden will, räume sein Leergut weg und schneide seine Haare kopfballgerecht! URL: <http://www.klartext-magazin.de/47B/wp-content/uploads/2009/09/Fu%C3%9Fball.pdf> (Stand: 18.06.2014)

Fahrner, Marcel (2012): Grundlagen des Sportmanagements. München.

FC Bayern online (2013): FCB durchbricht 400-Millionen-Schallmauer. URL: <http://www.fcbayern.de/de/news/news/2013/jahreshauptversammlung-2013-neue-rekordzahlen-fcb-durchbricht-400-millionen-schallmauer.php> (Stand: 22.06.2014)

Fox, Michael (2006): FC Bayern rettet 1860. URL: <http://www.stern.de/sport/fussball/millionenspritze-fc-bayern-rettet-1860-560257.html> (Stand: 18.06.2014)

Frick, Bernd (2008): Die Entlohnung von Fußball-Profis. Ist die vielfach kritisierte „Gehaltsexplosion“ ökonomisch erklärbar? URL: www.arbeitskreis-sportoeconomie.de/nr19_2008.pdf (Stand: 15.05.2014)

Friedrich, Mirko (2003): Talenterkennung und Talentförderung im Fußballsport. Examensarbeit Universität Oldenburg.

Fritz, Thomas (2006): Fußball und Strategie. Eine effizienzorientierte Analyse der Bundesliga. München.

Fußball Geld (2013): Die Trikotsponsoren 1. Bundesliga Saison 2013/2014. URL: <http://fussball-geld.de/die-trikotsponsoren-1-bundesliga-saison-20132014/> (Stand: 23.05.2014)

Fußball Geld (2014): Fernsehgelder Tabelle 1. Bundesliga. URL: <http://fussball-geld.de/fernsehgelder-tabelle/> (Stand: 23.05.2014)

Gassman, Thomas (2013): Seeler in Sorge um seine große Liebe. URL: <http://www.express.de/fussball/ehrenspielfuehrer/im-interview-seeler-in-sorge-um-seine-grosse-liebe,3186,23278068.html> (Stand: 22.05.2014)

Hannover 96 (2014): Ausbildung im NLZ. Unsere Trainer. URL:
<http://www.nachwuchsleistungszentrum.de/konzept/trainer.php> (Stand: 18.06.2014)

Hasenbein, Philipp (2012): "Entscheidend ist nicht immer nur auf dem Platz..." - Entwicklung und Perspektiven von Fußball-Clubs als Marke sowie deren Geschäftsfelder aus Sicht von Sportfive.

In: Galli, Albert/Elter, Vera-Carina/Gömmel, Rainer (Hrsg.): Sportmanagement. 2. Auflage. München. 417 – 433

Heise, Mikiya (2014): Halbzeitgedanken über die mediale Inszenierung des Fußballs. URL: <http://www.reflect-online.org/publikation/sulserio/halbzeitgedanken-ueber-die-mediale-inszenierung-des-fussballs> (Stand: 17.06.2014)

Hummel, Thomas (2013): Investor Ismaik kontert den Löwen-Angriff. URL:
<http://www.sueddeutsche.de/sport/machtkampf-bei-muenchen-investor-ismaik-kontert-den-loewen-angriff-1.1650335> (Stand: 18.06.2014)

Jensen, Oliver (2012): Bastian Reinhardt: "Die Jagd nach Talenten beginnt immer früher". URL:
[http://www.dfb.de/index.php?id=511739&tx_dfbnews_pi1\[showUid\]=38763&tx_dfbnews_pi4\[cat\]=77](http://www.dfb.de/index.php?id=511739&tx_dfbnews_pi1[showUid]=38763&tx_dfbnews_pi4[cat]=77) (Stand: 18.06.2014)

Keller, Christian (2008): Steuerung von Fußballunternehmen. Finanziellen und sportlichen Erfolg langfristig gestalten. Berlin.

Kicker online (2012): 2,5 Milliarden Euro bis 2017: Ein „Quantensprung“ für die DFL. URL: http://www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/startseite/567598/artikel_sky-und-sportschau-bleiben-am-ball.html (Stand: 19.06.2014)

Kicker online (2014): 1. Bundesliga – Zuschauer. URL:
<http://www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/spieltag/1-bundesliga/zuschauer-geschichte.html> (Stand: 23.05.2014)

Kindervater, Jürgen/Heim, Andreas (2013): Nur drei starke Marken. URL:
http://www.brandoffice.com/content/04-kompetenzen/04-publikationen/03-nur-drei-starke-marken/wuv_21_2013_kommentarbundesliga.pdf (Stand: 26.05.2014)

Kirchenkamp, Marcel (2010): Talenterkennung und Talentauswahl im Fußball. Auf den Spuren des Relativaltereffekts. Saarbrücken.

Kirnich, Peter/Wirth, Björn (2003): So läuft's Business. URL: <http://www.berliner-zeitung.de/archiv/fussball-bundesliga---ein-geheimvertrag-zwischen-dem-fc-bayern->

und-der-kirch-media-verschaffte-dem-verein-zusatzeinnahmen--die-konkurrenz-ist-sauer--so-laeuft-s-business,10810590,10066738.html (Stand: 17.06.2014)

Kläsgen, Michael (2010): Wie der Fußball auf den Hirsch kam. URL: <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/trikotwerbung-wie-der-fussball-auf-den-hirsch-kam-1.914954> (Stand: 15.05.2014)

Klimmer, Iris (2003): Profifußballunternehmen an der Börse. Diplomarbeit Universität Bayreuth.

Köhn, Rüdiger (2014): Sky Deutschland hat noch einen weiten Weg. URL: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/mehr-abonnenten-sky-deutschland-hat-noch-einen-weiten-weg-12788045.html> (Stand: 22.05.2014)

Kracht, Claudia (2014): Fußball-Bundesliga: Die Gründerjahre 1963-1971. URL: http://www.planet-wissen.de/sport_freizeit/ballsport/fussball_bundesliga_gruenderjahre/index.jsp (Stand: 20.05.2014)

Kreutzer, Axel (2006): Jugendliche Fußballspieler im Spannungsfeld zwischen Familie, Schule und Hochleistungssport. Ein Forschungsprojekt über die Bildungsgänge adoleszenter Fußballspieler. Münster.

Küppers, Christoph (2014): „Ich fühlte mich sehr cool“. URL: <http://www.11freunde.de/interview/einmal-super-talent-und-zurueck-reinhold-yabo-vom-ksc> (Stand: 30.05.2014)

Lames, Martin (2006): Glücksspiel Fußball? URL: www.sport.uni-augsburg.de/downloads/30_verschiedenes/PressemitteilungFussballglueck.pdf (Stand: 19.05.2014)

Lehmann, Andreas (2013): Der Matthäus-Effekt im professionellen Fußball in Deutschland: Vom Talent zum Profisportler. Hamburg.

Lustenberger, Thorsten (2011): Zur Doppelbelastung von Schule und Verein am Beispiel Fußball. Examensarbeit Universität Mainz.

Maric, Rene (2012): Hoffenheim – ein Retortenverein oder die Zukunft des Fußballs? URL: <http://spielverlagerung.de/2012/02/10/hoffenheim-ein-retortenverein-oder-die-zukunft-des-fusballs/> (Stand: 17.06.2014)

Meininghaus, Felix (2014): Heldt: „Wir schaffen Platz für unsere jungen Spieler“. URL: http://www.transfermarkt.de/de/heldt-wir-schaffen-platz-fuer-unsere-jungen-spieler/news/anzeigen_152804.html (Stand: 27.05.2014)

Meuren, Daniel: (2014): „Was der HSV macht, ist grundfalsch“. URL: <http://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/bundesliga/im-gespraech-mainz-manager-heidel-was-der-hsv-macht-ist-grundfalsch-12806212-p3.html> (Stand: 19.06.2014)

Müller, Christian (2002): Die Veränderungen der Transferbestimmungen für Nachwuchsfußballer und ihre Auswirkungen. Eine ökonomische Analyse der Beschlüsse des DFB-Bundestages vom 3. Mai 2002. Jena.

Müller, Jan Christian (2011a): Der Traum vom Fußballstar. URL: <http://www.fr-online.de/sport/nachwuchsfoerderung-der-traum-vom-fussballstar,1472784,8537088.html> (Stand: 19.06.2014)

Müller, Jan Christian (2011b): Undercover in Sachen Talentsuche. URL: <http://www.fr-online.de/sport/nachwuchs-abwerbung-undercover-in-sachen-talentsuche,1472784,8537078.html> (Stand: 19.06.2014)

Müller, Jan Christian (2011c): „Tränen unter der Bettdecke. URL: <http://www.fr-online.de/sport/scouts-und-spielerberater--traenen-unter-der-bettdecke-,1472784,8537474.html> (Stand: 19.06.2014)

Philippsen, Cai (2002): Bundesliga greift stille Reserven an. URL: <http://www.faz.net/aktuell/sport/kirch-pleite-bundesliga-greift-stille-reserven-an-160489.html> (Stand: 17.06.2014)

Puschner, Marco (2011): Harte Geschäftswelt trifft Fußball-Romantik. URL: <http://www.nordbayern.de/nuernberger-zeitung/2.192/harte-geschäftswelt-trifft-fussball-romantik-1.1154204/kommentare-7.825083> (Stand: 17.06.2014)

Reintjes, Inga (2010): Die Effizienz von Investitionen in die vereinsinterne Jugendarbeit bei Fußballunternehmen. Hamburg.

Rixen, Stephan (2009): Sponsoring-Maßnahmen im Profisport am Beispiel Fußball. URL: http://www.uni-hamburg.de/onTEAM/grafik/1098966615/Thema_9_09.pdf (Stand: 17.06.2014)

Rosenthal, Olaf (2013): Die Wirkungsweise des Talentförderprogramms des DFB und die Auswirkungen auf den deutschen Profifußball. Eine Untersuchung der Zeiträume vor und nach Einführung der DFB-Talentförderung zur Überprüfung der Wirksamkeit. Berlin.

Röttger, Stefan (2013): Nachwuchsförderung im Wandel der Zeit. Wie Profifußballvereine sich für eine erfolgreiche Zukunft rüsten. Hamburg.

Rottmann, Horst/Seitz, Franz (2006): Warum gehen die Leute in die Fußballstadien? Eine empirische Analyse der Fußball-Bundesliga. URL: www.econstor.eu/dspace/bitstream/10419/56486/1/570614694.pdf (Stand: 19.05.2014)

RP online (2013): Bayern, Dortmund, Deutschland und Klitschko. URL: <http://www.rp-online.de/sport/fussball/tv-quoten-2013-bayern-dortmund-deutschland-und-klitschko-aid-1.3896551> (Stand: 22.05.2014)

RP online (2014): Zuschauer-Entwicklung der besten Ligen Europas. URL: <http://www.rp-online.de/sport/fussball/zuschauer-entwicklung-der-besten-ligen-europas-bid-1.570465> (Stand: 23.05.2014)

Schafer, Jonas (2012): Erfolgsfaktoren der Nachwuchsförderung in Sportverbänden. URL: ethesis.unifr.ch/theses/SchaferJ.pdf?file=SchaferJ.pdf (Stand: 19.05.2014)

Schäflein, Markus (2011): Bis 2014 in die erste Liga. URL: <http://www.sueddeutsche.de/sport/muenchen-investor-ismaik-bis-in-die-erste-liga-1.1106207> (Stand: 04.06.2014)

Schilhanek, Michael (2009): Vom Fußballverein zum Fußballunternehmen. Medialisierung, Kommerzialisierung, Professionalisierung. 2. Auflage. Berlin.

Schmeh, Klaus (2005): Titel, Tore, Transaktionen. Ein Blick hinter die Kulissen des Fußball-Business. Heidelberg.

Schumann, Frank (2005): Professionalisierungstendenzen im deutschen Fußball aus sportökonomischer Perspektive. URL: archiv.ub.uni-heidelberg.de/volltextserver/5497/1/Dissertation.pdf (Stand: 19.05.2014)

Spielerberater Deutschland (2014): Spielerberater allgemein. URL: <http://www.spielerberater-deutschland.com/sportlexikon/spielerberater> (Stand: 18.06.2014)

Sportschau (2014): Jugend vor. URL: <http://multimedia.sportschau.de/bundesliga-trend-2013-14#4235> (Stand: 18.06.2014)

Spox (2013): Bundesliga im Vergleich günstig. URL: <http://www.spox.com/de/sport/fussball/bundesliga/1312/News/bundesliga-eintrittspreise-guenstiger-als-in-england-spanien-italien-frankreichfans-christian-seifert-ssc-neapel.html> (Stand: 23.05.2014)

Spox (2014): Beckenbauer wird Markenbotschafter. URL:
<http://www.spox.com/de/sport/fussball/bundesliga/1405/News/franz-beckenbauer-soll-internationalisierungsprozess-des-fc-bayern-muenchen-vorantreiben-uefa-fifa-dfb.html>
(Stand: 28.05.2014)

Statista (2014): Durchschnittliche Anzahl an Zuschauern pro Spiel in den Top 5 Fußball-Ligen in Europa 2012/2013. URL:
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/77098/umfrage/zuschauerschnitt-der-top-5-fussball-ligen-europas/> (Stand: 23.05.2014)

Steinbrecher, Michael (2014): Fußball – der letzte Zuschauermagnet. URL:
<http://www.handelsblatt.com/meinung/kolumnen/kurz-und-schmerzhaft/eventisierung-fans-muessen-das-event-fussball-teilen/9907102-2.html> (Stand: 17.06.2014)

Swieter, Detlef (2002): Eine ökonomische Analyse der Fußball-Bundesliga. Berlin.

Teichmann, Kai (2007): Strategie und Erfolg von Fußballunternehmen. Wiesbaden.

Transfermarkt (2014a): Transfersalden (Einnahmen und Ausgaben). URL:
http://www.transfermarkt.de/statistik/transfersalden?sa=1&saison_id=2013&saison_id_bis=2013&land_id=&nat=&pos (Stand: 27.05.2014)

Transfermarkt (2014b): 1. Bundesliga. URL: <http://www.transfermarkt.de/1-bundesliga/transferrekorde/wettbewerb/L1> (Stand: 27.05.2014)

Transfermarkt (2014c): Transferhistorie Kevin Volland. URL:
<http://www.transfermarkt.de/kevin-volland/transfers/spieler/82009> (Stand: 18.06.2014)

Transfermarkt (2014d): Transferhistorie Lars Bender. URL:
<http://www.transfermarkt.de/lars-bender/transfers/spieler/30059> (Stand: 18.06.2014)

Transfermarkt (2014e): Transferhistorie Sven Bender. URL:
<http://www.transfermarkt.de/sven-bender/transfers/spieler/29993> (Stand: 18.06.2014)

TSV 1860 München (2014a): Dafür stehen Löwen. URL: <http://www.tsv1860.de/tsv-1860/nlz> (Stand: 05.06.2014)

TSV 1860 München (2014b): Nachwuchsleistungszentrum Leitbild und Ausbildungsphilosophie. URL:
<http://www.tsv1860muenchen.org/jungloewen/index.php/nachwuchsleistungszentrum/user-leitbild.html> (Stand: 05.06.2014)

TSV 1860 München (2014c): U21-Saisonrückblick: Umbruch gut gemeistert!. URL: <http://www.tsv1860.de/aktuell/news/u21-saisonrueckblick-umbruch-gut-gemeistert> (Stand: 03.06.2014)

TSV 1860 München (2014d): Mitgliederentwicklung. URL: <http://www.tsv1860.de/tsv-1860/statistiken/lowenstatistik/mitglieder> (Stand: 05.06.2014)

TSV 1860 München (2014e): Profi-Kader. URL: www.tsv1860.de/teams/profis/profis (Stand: 17.06.2014)

TSV 1860 München (2014f): Nachwuchsleistungszentrum Leitung. URL: <http://www.tsv1860muenchen.org/jungloewen/index.php/nachwuchsleistungszentrum/leitung2.html> (Stand: 17.06.2014)

UEFA online (2014): Länder-Koeffizienten 2013/14. URL: <http://de.uefa.com/memberassociations/uefarankings/country/index.html> (Stand: 22.06.2014)

Uitz, Jürgen (2012): Führungsstile und deren Auswirkung auf die Entwicklung von Fußballspielern im Nachwuchsbereich. Masterarbeit Hochschule Wels.

Volkmar, Martin (2009): Schalkes Millionengrab und die Folgen. URL: http://www.sport1.de/de/fussball/fussball_bundesliga/artikel_152469.html (Stand: 17.06.2014)

Wolff, Julien (2011): St.Pauli-Fans protestieren gegen Stripteasekultur. URL: <http://www.welt.de/sport/fussball/bundesliga/fc-st-pauli/article12204814/St-Pauli-Fans-protestieren-gegen-Stripteasekultur.html> (Stand: 22.05.2014)

Zehle, Axel (2005): Personalbeschaffung im Profifußball. München/Mering.

Zeit online (2006): Pro Talentförderung. URL: http://www.zeit.de/online/2006/02/bundesliga_nachwuchs (Stand: 18.06.2014)

Anlagen

Interview 1: Frank Engel

Welche Eigenschaften braucht ein Spieler, um Fußballprofi werden zu können und sich in der Bundesliga zu etablieren?

„Es gibt viele Faktoren, die ein Talent auszeichnen. Es braucht eine gute Technik, Ruhe am Ball und muss Spielsituationen gedanklich analysieren können. Wenn es sich durchsetzen will, braucht es einen starken Charakter und muss fleißig sein, weil am Ende Charakter Talent schlägt. Unter den Talentierten setzen sich die mit dem größten Willen durch. Da kann es passieren, dass es der Hochbegabtere nicht schafft, weil er nicht den Fleiß und die Eigenverantwortung zeigt, die vonnöten ist, um im Leistungssport nach vorne zu kommen. Ob es ein Talent in die Bundesliga schaffen kann, ist erst ersichtlich, wenn sich die Spieler im Männerbereich etabliert haben. Die Spieler spielen dann nicht mehr gegen Gleichaltrige, sondern gegen gestandene Männer. Da muss man die Ellenbogen ausfahren und eine psychophysische Wettkampfstabilität an den Tag legen. Von circa 400 Spielern, die bei unseren ersten Sichtungsturnieren des DFB mit ihren Landesauswahlmannschaften in der U15 starten, schaffen es vielleicht zwei oder drei in die A-Nationalmannschaft und zwölf bis 15 in die erste Liga. Mehr ist gar nicht möglich. Wer es schaffen will, sollte möglichst früh in ein Nachwuchsleistungszentrum wechseln, weil man dort die beste Förderung bekommt. Das beste motorische Lernalter liegt zwischen 10 und 13 Jahren und das sollte man nach Möglichkeit optimal ausnutzen. Diese Versäumnisse sind später kaum nachzuholen. Allerdings darf man ein Kind auch nicht zu früh aus seiner gewohnten Umgebung reißen, da sich ein Kind auch immer wohlfühlen muss. Das richtige Alter für den Wechsel in ein Nachwuchsleistungszentrum hängt von der Spielerpersönlichkeit und von der Entfernung ab und sollte individuell abgewogen werden.“

Was zeichnet eine gute Jugendarbeit aus und wie beurteilen Sie die Nachwuchsförderung des TSV 1860 München?

„Grundsätzlich sind die Struktur und die Organisation für eine gute Talentförderung wichtig. Auch altersgerechtes Training, sprich die richtigen Schwerpunkte zur richtigen Zeit und die Dosierung der Belastung, ist entscheidend. Im späten Jugendbereich will man schon Erfolge haben, aber die individuelle Förderung sollte immer im Vordergrund stehen. Für einen jungen Spieler sind die Spielklasse und die Größe des Vereins, die Trainingsbedingungen und die Qualität der Ausbildungsarbeit entscheidend, aber nicht unbedingt das materielle Angebot. Bei diesen Faktoren muss ein Verein gut aufgestellt

sein. Zur Qualität der Ausbildungsarbeit zählt auch die Qualifikation der Trainer. Ein guter Nachwuchstrainer zeichnet sich durch eine hohe Fachkompetenz und Identifikation mit seiner Aufgabe aus. Er kann begeistern, die Jungs mitreißen und hat eine Vorbildwirkung, die er auch vorlebt. Außerdem hat er ein gutes Auge für Talente und besondere pädagogisch-psychologische Fähigkeiten. Bei den Talenten ist Geduld gefragt. Nicht die Augenblicksleistung, die oft durch körperliche Vorteile geprägt ist, sondern die Perspektivleistung, die allerdings schwer vorhersehbar ist, ist der entscheidende Ansatz. Deshalb sollte es auch nur zweitrangig um den mannschaftlichen Erfolg gehen. Vielmehr sollte die individuelle Ausbildung im Vordergrund stehen. 1860 München hat über Jahre eine gute Nachwuchsarbeit geleistet. Der Verein hat viele Topspieler ausgebildet wie zum Beispiel die Nationalspieler Sven und Lars Bender und Kevin Volland. Die Löwen müssen dran bleiben, es ist nicht leicht neben dem FC Bayern zu bestehen. Aber auch viele andere Vereine machen eine gute Jugendarbeit. Das Niveau ist heute höher.“

Was muss ein Verein tun, um seine Talente möglichst lange halten zu können?

„Man muss ihnen eine Perspektive aufzeigen. Aber man wird nie alle Spieler halten können. Das Ziel sollte es sein, eine Durchlässigkeit zu gewährleisten und jedes Jahr ein oder zwei Talente in den Profibereich zu integrieren. Das ist ein Anreiz für die Talente, die eine Perspektive aufgezeigt bekommen. Und der Verein gewinnt dadurch natürlich auch. Ich empfehle jedem Verein auf junge Spieler zu setzen. Aber man schafft es nicht nur mit jungen eigenen Spielern. Wenn die Nachwuchsarbeit richtig läuft, kommt es nicht vor, dass mal mehrere Jahre kein Spieler den Sprung in die erste Mannschaft schafft. Man sollte nicht zweitklassige Profis holen und damit den gut ausgebildeten Eigengewächsen den Platz wegnehmen. Durchsetzen müssen sich die Jungs aber alleine.“

Interview 2: Filippo Cataldo

Welche Eigenschaften braucht ein Spieler, um Fußballprofi werden zu können und sich in der Bundesliga zu etablieren?

„Der große niederländische Trainer und Fußball-Ausbilder Wiel Coerver hat sinngemäß gesagt, dass nur ein Prozent der Fußballer Naturtalente wäre, der Rest müsste hart trainieren, um Profi zu werden. Coerver war der Meinung, dass man selbst technische Fertigkeiten erlernen könnte. Natürlich geht es ohne ein gewisses Grundtalent auch nicht, doch um sich als Fußballer im Profi-Bereich durchzusetzen, braucht es ein ganz großes Maß an Willen und die Bereitschaft, Opfer zu bringen. Dabei ist es natürlich ganz wichtig, dass die Talente klar im Kopf sind und wirklich alles dafür tun, um es im

Fußball zu schaffen. Meiner Meinung nach trennt sich im Alter von 16 oder 17 Jahren zum ersten Mal die Spreu vom Weizen, zwischen 18 und 21 wird der Kreis nochmal deutlich kleiner. Das liegt einfach daran, dass viele in diesem Alter erkennen, dass sie den Fußball zwar lieben, ihnen andere Sachen aber doch noch wichtiger sind. Selbst ganz große Talente hören dann oft auf, auf höchstem Niveau Fußball zu spielen. Für Talente, die in den Fußball-Internaten aufgewachsen sind, gilt das noch mehr. Ihr Leben wurde schon in jungen Jahren maßgeblich vom Fußball beeinflusst, doch irgendwann lernt jeder auch das normale Leben kennen. Sie verlieben sich, sie gehen auf Partys, sie entdecken den Alkohol. Kurz: Sie holen – oft erst mit 18 oder 19 – ihre Pubertät nach. Da kann der Fußball schon mal in den Hintergrund geraten. Es bedarf in diesem Alter schon einiges an Disziplin, den Verlockungen zu widerstehen und sich wirklich nur auf den Fußball zu konzentrieren. Dazu kommt: Der mentale Druck ist im Erwachsenenbereich ungleich höher als in der Jugend. Plötzlich spielst du Fußball nicht mehr primär aus Spaß, sondern weil es dein Beruf ist. Dazu kommen noch der Druck durch die Fans, die Öffentlichkeit und die Medien sowie der Druck, den sich die Spieler selbst machen, um bei den Besten dabei zu sein. Dagegen muss man resistent sein.“

Was zeichnet eine gute Jugendarbeit aus und wie beurteilen Sie die Nachwuchsförderung des TSV 1860 München?

„Jede Jugendarbeit folgt einer Wellenbewegung. Kein Klub kann jahrelang drei oder vier Spieler in die Bundesliga bringen. Es gibt immer stärkere und schwächere Jahrgänge. Außerdem dienen die Leistungen in der Jugend nicht immer als Indikator für die Leistungen im Profibereich. Es geht bei der Jugendarbeit nicht nur darum, Spieler für die Profimannschaft auszubilden, sondern um eine fußballerische, persönliche und schulische Förderung. Bei 1860 München haben sie das schon lange verstanden. Der Verein hat seit Jahren eine sehr gute Jugendarbeit mit einem professionellen Ansatz. Ich sehe sie trotz geringerer finanzieller Möglichkeiten mindestens auf Augenhöhe mit dem FC Bayern und zähle sie zu den besten in Deutschland. 1860 München scoutet vor allem in Altbayern oder im Allgäu, bei älteren Jahrgängen auch in Baden-Württemberg oder Österreich. Die Jugendarbeit hat bei 1860 einen hohen Stellenwert, obgleich noch Platz nach oben ist und sie noch mehr Jugendliche fördern könnten. Dafür müssten sie das Internat ausbauen. Die Durchlässigkeit ist prinzipiell recht groß, die talentierten Spieler bekommen früh ihre Chance in der zweiten oder sogar ersten Mannschaft. Natürlich ist es für einen Zweitligisten schwerer, die Toptalente aus anderen Regionen in den Klub zu holen. Klar ist, dass Supertalente wie David Alaba oder Toni Kroos aufgrund der Perspektive und den finanziellen Möglichkeiten eher zum FC Bayern wechseln als zu den Löwen. Aber dahinter sind die Chancen ausgeglichen. Der Vorteil von 1860 München im Vergleich zum FCB ist, dass sich die Spieler risikoärmer,

mit weniger Druck und auf dem gleichen sportlichen Niveau entwickeln können und dadurch die Chance auf den Durchbruch in den Profifußball vielleicht größer ist.“

Was muss ein Verein tun, um seine Talente möglichst lange halten zu können?

„Bei 1860 ist das ganz einfach. Sie müssen das Chaos in den Griff kriegen, finanzielle Sicherheit schaffen und aufsteigen. Der Verein sollte finanziell in der Lage sein, auch mal Nein zu einem Verkauf sagen zu können. Den Talenten muss zudem die bestmögliche sportliche Perspektive geboten werden – und die ist die Bundesliga. Der Verein muss die Talente dann natürlich auch einsetzen, damit sie sich entwickeln können und eine Perspektive sehen. Das ist auch ein Anreiz für die jungen Spieler. Es ist klar, dass ein Verein nie alle Talente halten kann, das geht allen Klubs so. Dass Hochkaräter wie Kevin Volland oder Lars und Sven Bender den Verein verlassen haben, hatte finanzielle und sportliche Gründe. Sie waren einfach zu gut für die zweite Liga, solchen Talenten darf ein Klub nicht die Zukunft verbauen. Das Ziel muss aber sein, künftig einen angemessenen Preis zu bekommen. Seit dem Einstieg von Investor Hasan Ismail ist die finanzielle Sicherheit da. Mit Hilfe seiner Mittel gelingt vielleicht sogar mittelfristig die Rückkehr in die Bundesliga.“

Interview 3: Mike Ott

Welche Eigenschaften braucht ein Spieler, um Fußballprofi werden zu können und sich in der Bundesliga zu etablieren?

„Um Profi zu werden, braucht man fußballerische Qualität, unbändigen Willen und muss fleißig im Training sein. Der Spieler sollte klar im Kopf sein und muss die richtige Einstellung haben. Auch ein wenig Talent ist hilfreich. Wenn die Leistungen konstant auf einem hohen Niveau sind, kommt der Sprung zum Profi von alleine. Ich absolvierte auch freiwillig Zusatzschichten. Ich halte es für sehr wichtig, weiter an sich zu arbeiten. Die Konkurrenz schläft nicht. Es war immer mein Traum Fußballprofi zu werden und den habe ich immer verfolgt. Ich musste diszipliniert sein und trainieren, trainieren und nochmal trainieren. Wenn man dran bleibt, zahlt sich das irgendwann aus. Ich habe nur ganz selten Fast Food oder Süßigkeiten gegessen und viel Obst und Wasser zu mir genommen. Ich hatte keine schweren Verletzungen. Aber das ist auch kein Zufall. Ich bin sehr diszipliniert, achte auf meine Ernährung und schlafe ausreichend. Deshalb bin ich wenig anfällig. Ich tu alles, was in meiner Macht steht, um fit zu sein. Denn das ist das Wichtigste im Leben, nicht nur für einen Sportler. Man muss zwar auf vieles verzichten, aber das stört mich nicht, denn das ist genau das, was ich machen will. Nur wer alles dafür tut, kann Fußballprofi werden. Deswegen bin ich mit dem aktuellen Zustand sehr zufrieden. Ich trinke keinen Alkohol, Partys stehen nicht im Mittelpunkt. Man

muss auch den nicht einfachen Spagat mit der Schule schaffen. Die Endphase der Zeit als Jugendspieler erfordert viel Zeit und Training. Man muss die wenige Zeit effektiv nutzen. Die Schule ist sehr wichtig, um sich ein zweites Standbein aufzubauen, falls es mit der Karriere nicht klappt oder für die Zeit danach.“

Was zeichnet eine gute Jugendarbeit aus und wie beurteilen Sie die Nachwuchsförderung des TSV 1860 München?

„Eine einheitliche Taktik, gute Trainingsbedingungen und sowohl fußballerisch als auch schulisch qualifiziertes Personal sind wichtig. Es sollte alles so geregelt sein, dass man sich voll auf den Fußball und die Schule konzentrieren kann. Die jungen Spieler müssen die Chance bekommen, ihr Debüt in der Bundesliga zu geben. Die Spieler von 1860 München haben einen großen Willen und kämpfen die gesamten 90 Minuten. Das Team ist eine geschlossene Einheit. Der Verein setzt auf die Jugend und will seine Talente besonders gut ausbilden. Da ich nie für einen anderen Profiverein gespielt habe, kann ich keinen Vergleich ziehen, aber sie machen eine sehr gute Jugendarbeit. Ich habe in den elf Jahren bei 1860 München viele verschiedene und gut ausgebildete Trainer gehabt, die alle anders sind und eine andere Philosophie haben. Es wird Wert darauf gelegt, dass die Spieler am Ende alle taktischen Formen und die damit verbundenen notwendigen Fähigkeiten beherrschen. Die Chancen, es in den Profibereich zu schaffen, stehen gut. Aber das ist in Deutschland bei fast allen Vereinen so. Das merkt man an der hohen Anzahl von Bundesligaspielern unter 20 Jahren. Bei schulischen und organisatorischen Dingen nimmt mir der Verein sehr viel ab. Er bietet zum Beispiel persönliche Nachhilfe an. Meine Schule hat mich immer für Spiele oder wichtige Trainingseinheiten freigestellt.“

Was muss ein Verein tun, um seine Talente möglichst lange halten zu können?

„Wer viele Jahre beim gleichen Verein spielt, hat grundsätzlich eine hohe Identifikation zum Verein. Das ist schon mal ein Vorteil. Wer als Jugendspieler seine Leistung bringt, steht auf jeden Fall im Fokus. Dann muss der Verein reagieren und Kontakt aufnehmen, ansonsten wechseln die Spieler. Der Verein muss rechtzeitig die Leistung erkennen, an den Spieler herantreten und so ein Angebot machen, dass der Spieler den Stellenwert spürt. Rechtzeitig ist spätestens im jüngeren A-Jugend-Jahrgang, wenn man sieht, wohin der Weg geht. Der Verein muss zeigen, dass er einen Plan hat und auf den Spieler baut. Man will eine Perspektive sehen, zum Beispiel bei den Profis oder der zweiten Mannschaft reinschnuppern und Einsätze bekommen, wenn man seine Leistung bringt. Wenn der Klub das macht, glaube ich nicht, dass der Spieler schnell wechselt. Ich habe ehrlich gesagt nie Wünsche oder Forderungen gestellt, sondern die letzten Jahre von der U17 bis jetzt meine Leistung gebracht. Ich durfte im letzten halben Jahr circa sechs Mal bei der ersten Mannschaft mittrainieren. Da spielt

es dann auch keine Rolle, dass ich damals als 17-Jähriger mit ins Trainingslager durfte. Ich habe jahrelang nie über einen Wechsel nachgedacht, weil alles gepasst hat. Nun hat sich das geändert. Ich habe lange überlegt, aber ich war aus mehreren Gründen nicht mehr zu 100 Prozent überzeugt, bei 1860 München zu bleiben. Und das muss ein junger Spieler sein, denn beim Übergang zum Profibereich muss der nächste Schritt sitzen. Es war Zeit für einen Tapetenwechsel, ich wollte eine neue Herausforderung suchen und mich bei einem anderen Verein durchsetzen. Der Wechsel war unabhängig von der Ligazugehörigkeit, der Abstieg ändert an der Entscheidung nichts. Vielleicht erhöht das sogar die Chancen, mich durchzusetzen. Der 1. FC Nürnberg hat mir das Vertrauen gegeben und mir gezeigt, dass sie auf mich setzen und mir die Chance in der ersten Mannschaft geben wollen. Sie hatten einen überzeugenden Plan. Bei 1860 München war das nicht zu 100 Prozent der Fall. Nürnberg hat mich länger beobachtet und gemerkt, dass es menschlich und fußballerisch passt. Auf meiner Position im offensiven Mittelfeld haben sie niemanden, weil sie mich fördern und aufbauen wollen. Es gab zahlreiche andere Anfragen, aber die Wertschätzung von Nürnberg war so groß, dass ich mich für Nürnberg entschieden habe. Ich musste nun diesen Schritt tun, da ich in eine der beiden Bundesligen will.“

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname